

TAMPEREEN YLIOPISTO
Johtamiskorkeakoulu

TYÖNTEKIJÖIDEN TYÖSSÄ PYSYMISEN EDISTÄMINEN
CASE: LIIKUNTA-ALAN YRITYS

Yrityksen johtaminen
Pro gradu -tutkielma
Toukokuu 2014
Ohjaaja: Helena Forsman

Suvi Äijö

TIIVISTELMÄ

Tampereen yliopisto	Johtamiskorkeakoulu, yrityksen johtaminen
Tekijä:	ÄIJÖ, SUVI
Tutkielman nimi:	Työntekijöiden työssä pysymisen edistäminen, Case: liikunta-alan yritys
Pro gradu -tutkielma:	110 sivua, 10 liitesivua
Aika:	Toukokuu 2014
Avainsanat:	työssä pysyminen, LMX-teoria, sisäinen suhdemarkkinointi, liikunta-ala

Tässä tutkimuksessa pyritään ymmärtämään työntekijöiden työssä pysymistä sekä sitä, kuinka esimies voi edistää työntekijöiden työssä pysymistä tulevaisuudessa. Aiheeseen liittyvä aikaisempi tutkimus on tarkastellut pääasiassa yritykseen sitoutumista. Tässä tutkimuksessa halutaan saada erilaisia näkökulmia työntekijöiden työssä pysymiseen, joten sitä tarkastellaan uudemman juurtuneisuusteorian kautta. Juurtuneisuusteoriassa työssä pysymistä selittää muun muassa yrityksen sisälle muodostuneet suhteet ja yritykseen samaistuminen. Näistä ensimmäisen voidaan nähdä liittyvän esimies-alaisuuteeseen ja jälkimmäisen sisäiseen suhdemarkkinointiin. Teoreettinen viitekehys on muodostettu siitä, kuinka nämä kaksi pääteemaa: esimiehen ja alaisen välinen LMX-suhde ja sisäinen suhdemarkkinointi liittyvät työntekijöiden työssä pysymiseen.

Tutkimus on tapaustutkimus, jossa on hyödynnetty sekä määrällistä että laadullista aineistoa. Liikuntapalveluita tarjoavan caseyrityksen kaikille työntekijöille lähetettiin kysely liittyen työntekijän esimies-alaisuuteeseen sekä työssä pysymiseen. Tämän jälkeen suoritettiin teemahaastattelut neljälle työntekijälle siten, että analyysivaiheessa pystyttiin etsimään samankaltaisuuksia ja eroavaisuuksia sen suhteen, kuinka esimiessuhteen heikoksi tai laadukkaaksi kokevat työntekijät arvioivat pysyvyyttään yrityksessä. Analyysimenetelmä oli teoriaohjaava sisällönanalyysi, ja tutkimuksessa hyödynnettiin sekä teoria- että aineistolähtöistä päättelyketjua.

Tutkimustulosten mukaan esimieheltä hoituu tällä hetkellä erittäin hyvin asioiden johtaminen. Ihmisten johtamiseen tulisi sen sijaan kiinnittää enemmän huomiota, jotta kaikki työntekijäsuhteet voisivat olla LMX-teorian ja sisäisen suhdemarkkinoinnin mukaisesti mahdollisimman korkealaatuisia ja pysyviä. Esimiessuhteeseen tyytyväiset työntekijät ovat yleisesti ottaen myös sitoutuneempia yritykseen, ja näkevät itsensä yrityksen työntekijöinä tulevaisuudessa. Tämä tutkimus ei ota kuitenkaan kantaa siihen, onko yrityksen näkökulmasta edullista pitää kaikkia työntekijöitä yrityksessä pidempään.

Tutkimuksen kautta on pystytty esittämään parannusehdotuksia työntekijöiden työssä pysymisen edistämiseksi. Tällaisia johtamiseen liittyviä tekijöitä on esimerkiksi asiakaspalautteiden kyseenalaistaminen, vanhojen työntekijöiden huomioiminen, työntekijöiden eri persoonallisuuden arvostaminen, arvoihin sidottu esimiestoiminta, suunnitelmallisuus yrityksen toiminnassa ja myönteisten tarinoiden lisääminen työpaikalla. Kaiken kattavaa totuutta työntekijöiden työssä pysymisestä on kuitenkin mahdotonta esittää, sillä työssä pysymistä tulisi aina arvioida jokaisen ihmisen ja tilanteen kohdalla erikseen. Lisäksi on huomioitava, että yrityksen arvot ja toimintatavat määrittävät usein yrityksen ylemmässä johtoportaan tai toimialaan liittyvissä yleisissä määräyksissä. Tämä tutkimus luo tarpeen sille, että täytyisi tehdä kattavampaa tutkimusta esimerkiksi työehtosopimusten vaikutuksesta työntekijöiden hyvinvointiin ja työssä pysymiseen.

SISÄLLYS

1 JOHDANTO	5
1.1 Aiheenvalinnan tausta.....	5
1.2 Tutkimuksen tavoite ja tutkimuskysymykset.....	10
1.3 Keskeiset käsitteet.....	10
1.5 Tutkimusmenetelmät.....	12
1.6 Tutkimusraportin rakenne.....	13
2 KIRJALLISUUSKATSAUS	14
2.1 Työntekijöiden työssä pysyminen.....	14
2.1.1 Työntekijöiden työssä pysymiseen liittyviä tutkimuksia.....	17
2.1.2 Juurtuneisuusteorian suhde sitoutuneisuuteen.....	22
2.2 Kahdenvälinen esimies-alaissuhde (LMX-teoria).....	26
2.2.1 Yksilöllisyyden korostaminen.....	27
2.2.2 Vuorovaikutussuhteen kehittyminen.....	29
2.3 Sisäinen suhdemarkkinointi.....	33
2.4 Teoreettinen viitekehys.....	39
3 METODOLOGIA	42
3.1 Tieteenfilosofiset lähtökohdat.....	42
3.2 Tapaustutkimuksen prosessi.....	44
3.2.1 Kysely.....	47
3.2.2 Teemahaastattelut.....	48
3.2.3 Aineiston käsittely ja analysointi.....	51
3.3 Tutkimuksen luotettavuuden arviointi.....	56
4 TUTKIMUKSEN TULOKSET	58
4.1 Kyselyn tulokset.....	58
4.2 Työntekijöiden työssä pysymistä selittävät tekijät.....	60
4.2.1 Työhön liittyvät tekijät.....	61
4.2.2 Suhteet yrityksen sisällä.....	63
4.3 Työssä pysymisen edistäminen LMX-vuorovaikutussuhteen kautta.....	67
4.3.1 Esimiesten työssä pysyminen ja hyvinvointi.....	68
4.3.2 Työstä saatava palaute.....	72
4.3.3 Työntekijän persoonan arvostaminen.....	75
4.3.4 Tavoitteellisuus.....	78
4.4 Työssä pysymisen edistäminen sisäisen suhdemarkkinoinnin kautta.....	81
4.4.1 Työnantajan halu pitää työntekijä töissä.....	81
4.4.2 Yrityksen maine ja suosittelu muille.....	84
4.4.3 Toimialaa määrittelevät yhtenäiset linjaukset ja työehtosopimukset.....	89
5 JOHTOPÄÄTÖKSET	95
5.1 Yhteenveto tutkimuksen tuloksista.....	95
5.2 Tutkimuksen rajoitukset ja jatkotutkimusehdotukset.....	101
LÄHTEET	103
LIITTEET	110
LIITE 1: Haastatteluteemat.....	110
LIITE 2: Työntekijöille lähetetty kysely.....	111
LIITE 3: Kyselyn analyysi – Keskiarvot ryhmittäin.....	114
LIITE 4: Kyselyn analyysi – Summamuuuttajat.....	117
LIITE 5: Kyselyn analyysi – Mann-Whitney -testi.....	119

KUVIOT

Kuvio 1. Työntekijöiden työssä pysymistä selittävät yrityksen sisäiset tekijät

Kuvio 2. Suhdemarkkinoinnin asema johtamisen ja markkinoinnin tieteenaloissa

Kuvio 3. LMX-teorian ja sisäisen suhdemarkkinoinnin suhteen laadun kehittyminen suhteessa työntekijöiden työssä pysymiseen

Kuvio 4. Teorialähtöinen päättelyketju

Kuvio 5. Aineistolähtöinen päättelyketju

TAULUKOT

Taulukko 1. Työntekijöiden työssä pysymistä selittävät tekijät

Taulukko 2. Juurtuneisuusteorian suhde sitoutuneisuuteen

Taulukko 3. Esimies-alaissuhdetta selittävät tekijät

Taulukko 4. Yhteenveto tutkimuksen tuloksista eri työntekijäryhmien mukaan

1 JOHDANTO

1.1 Aiheenvalinnan tausta

Työhön sitoutumista on pidetty tärkeänä niin yhteiskuntapoliittisessa keskustelussa kuin myös yritysten strategioissa. Yleisesti ottaen suomalaiset ovat olleet hyvin halukkaita pysymään saman työnantajan palveluksessa. (Lehto & Sutela, 2008, 205.) Toisaalta osa yrityksen vaihtuvuudesta on luonnollista ja jopa toivottua esimerkiksi silloin, kun yritykseen halutaan uutta osaamista ja uusia tuulia. Vaihtuvuus ei saisi kuitenkaan koskaan ylittää normaalia ja toivottua työntekijöiden irtisanoutumistasoa. (Steel, Griffeth & Hom, 2002, 152.) Yrityksen ja yksilöiden kannalta optimaalinen vuotuinen ulkoisen vaihtuvuuden taso on asiantuntijoiden mukaan 5-10 % (Ahonen, 2000, 126–127). Steel ja kumppanit (2002, 160) tuovat esille, että prosenttiosuus työntekijöiden vaihtuvuudelle saadaan jakamalla yrityksessä lopettaneiden henkilöiden määrä kaikilla yrityksen työntekijöillä, ja kertomalla tämä sadalla. He selventävät vielä, että vaihtuvuus suhteutetaan yleensä aikaa, esimerkiksi yhtä vuotta, kohden.

Työntekijöiden vaihtuvuus on tämän tutkimuksen liikuntapalveluita tarjoavassa caseyrityksessä 50 %, mikä tarkoittaa sitä, että kaikista työntekijöistä puolet vaihtavat työpaikkaa joka vuosi. Liikuntapalvelujen kysynnän myönteisestä kasvusta huolimatta kannattavuus on monissa liikunta-alan yrityksissä varsin alhainen, ja ala kärsii epämääräisistä ja alipalkatuista työsuhteista (Lith, 2013). Työntekijöiden pysyvyyden edistäminen on täten liikunta-alalla erittäin ajankohtaista. Työntekijöiden työssä pysymisen edistäminen on tarpeellista, sillä sen lisäksi, että se vähentää rekrytoinnista ja koulutuksesta aiheutuneita kustannuksia, parantaa tehokkuutta ja antaa johtajille aikaa keskittyä olennaiseen, työntekijöiden pysyvyys edistää myös yrityksen mainetta ja myönteistä asennoitumista

työntekijöiden keskuudessa (Smith, 2001, 23). On otettava huomioon, että piilokustannukset, kuten negatiiviset vaikutukset työmoraaliin, työkavereiden menettäminen tai asiakaspalvelun heikentyminen, voivat itse asiassa koitua jopa huomattavasti suuremmiksi kuin näkyvät rekrytointi- ja koulutuskustannukset. Piilokustannuksia voidaan välttää, kun työntekijät pysyvät yrityksessä pidempään. Tehokkuus ei kärsi, jos työntekijät osaavat työtehtävänsä eikä uusia työntekijöitä tarvitse perehdyttää työtehtäviin. Työntekijöiden työaika ei myöskään mene ei-toivotun vaihtuvuuden syiden ja seurauksen pohtimiseen. (Smith, 2001, 21.)

Aikaisempi tutkimus on keskittynyt erityisesti siihen, kuinka työntekijöiden vaihtuvuutta voidaan vähentää onnistuneen johtamisen kautta (Webb, 2009, 18). Työntekijöiden vaihtuvuutta (*turnover*) onkin perinteisesti tutkittu enemmän kuin työntekijöiden pysyvyyteen (*retention*) liittyviä tekijöitä (Hausknecht, Rodda & Howard, 2009, 269; Steel ym., 2002, 150). Kuitenkin Steel ja kumppanit (2002, 150) toteavat artikkelissaan, että esimiesten tulisi nyt enemmän kuin koskaan kiinnittää huomiota nimenomaan työntekijöiden pysyvyyteen. Näin ollen tulee saada lisää ymmärrystä siitä, mitkä tekijät vaikuttavat työntekijöiden työssä pysymiseen ja pitkäaikaisten suhteiden muodostumiseen yrityksen sisällä. Myös De Vos ja Meganck (2009) tulivat siihen tulokseen, että johtajat tekevät työntekijöiden pysyvyyden edistämiseksi päätöksiä sen mukaan, minkälainen ymmärrys heillä on työntekijöiden vaihtuvuuteen vaikuttavista tekijöistä eikä sen mukaan, mitkä tekijät vaikuttavat työntekijöiden työssä pysymiseen. Lähtökohtana on, että tässä tutkimuksessa keskitytään työntekijöiden vaihtuvuuden sijaan työntekijöiden työssä pysymiseen. Tärkeinä kysymyksinä yleisen työhyvinvoinnin lisäksi nykyään pidetäänkin niiden tekijöiden pohtimista, mitkä voisivat edistää työntekijöiden sitoutumista yritykseen (Lehto & Sutela, 2008, 205).

Organisaatioon sitoutumista on tutkittu paljon. Tässä tutkimuksessa pyrkimyksenä on ymmärtää sitoutumista niin, että se voi johtaa työntekijöiden työssä pysymiseen. Työntekijöiden pysyvyyttä tarkastellaan uudessa valossa, ensisijaisesti työntekijöiden juurtuneisuuteen liittyvän teorian kautta. ”Job embeddedness” eli työhön juurtuminen tai

sulautuminen pyrkii selittämään nimenomaan sitä, miksi työntekijät pysyvät yrityksessä. Pysyvyyttä selittäviä päädimensioita on kolme: linkit ja suhteet, yritykseen samaistuminen sekä uhraukset eli asiat, joista työntekijä joutuisi luopumaan ellei jatkaisi työtään yrityksessä. (Mitchell, Holtom, Lee, Sablinski & Erez, 2001.)

Vuonna 2001 luotu juurtuneisuusteoria on vielä suhteellisen uusi teoria, joten sen vakiinnuttaminen vie oman aikansa. Täten on mahdollista, että teoria muuttuu vielä paljonkin erilaisten jatkotutkimusten myötä. Osa dimensioista voi tippua pois tai joitakin dimensioita voi tulla lisää. Tässä tutkimuksessa työntekijöiden työssä pysymistä lähestytään esimies-alaisuuden kautta, sillä esimiehellä on todettu olevan suuri vaikutus työntekijöiden pysyvyyteen yrityksessä (Smith, 2001, 14; Kayne & Jordan-Evans, 2005, 17; Beverley, Tullai-McGuinness & Madigan, 2012; Church, 1995, 29; Nuutinen, Heikkilä-Tammi, Manka & Bordi, 2013, 24; Böckerman, Ilmakunnas, Jokisaari & Vuori, 2008, 6). Tutkimus työhön juurtumisesta tai sulautumisesta onkin tällä hetkellä vielä puutteellinen siinä mielessä, ettei se ota huomioon työntekijän suhdetta esimieheen (Mitchell ym., 2001, 1116).

Johtamisen uudemmat suuntaukset puhuvat vuorovaikutteisesta johtamisesta. Johtamista vuorovaikutteisesta näkökulmasta tarkastelevat tutkimukset perustuvat suurelta osin LMX-teoriaan (*leader-member exchange*), jolloin johtajuus rakentuu esimiesten ja työntekijöiden keskinäisessä päivittäisessä vuorovaikutuksessa. (Nuutinen ym., 2013, 20.) Myös LMX-teorian suhdetta **työntekijöiden vaihtuvuuteen** on tutkittu. Esimerkiksi Gerstner ja Day (1997) tulivat siihen tulokseen, että vaikka LMX-suhteen laatu vaikuttaa työntekijöiden vaihtohalukkuuteen, suhteen laadun ei kuitenkaan suoranaisesti todettu vaikuttavan työntekijöiden todelliseen vaihtuvuuteen, sillä vaihtuvuus on riippuvainen lopulta niin monesta yrityksen ulkopuolisesta tekijästä. Tällaisia ulkopuolisia tekijöitä voivat olla esimerkiksi työmarkkinatilanne tai työntekijöiden asenteelliset tekijät, kuten sitoutuminen. Kuitenkin kyseiset tutkijat totesivat, että työntekijöiden sitoutuneisuuden kautta LMX-suhteen laadulla on lopulta vaikutuksia työntekijöiden vaihtuvuuteen. (Gerstner & Day, 1997, 835.)

Nyt on syytä tarkastella tarkemmin työntekijöiden sitoutuneisuutta ja sitä, miten esimies-alaissuhde liittyy työntekijöiden **työssä pysymiseen**.

Aikaisemmat tutkimukset esimies-alaisuuden laadun vaikutuksista myönteisiin lopputuloksiin ovat ristiriitaisia: toisaalta suhteen laadulla on havaittu olevan yhteys työhön sitoutumiseen (Coglischer, Schriesheim, Scandura & Gardner, 2009; Yukl, O'Donnell & Taber, 2009), mutta jotkut tutkijat toteavat myös, ettei yhteys sitoutuneisuuden ja LMX-suhteen välillä ole niin suora (Settoon, Bennett & Liden, 1996; Van Breukelen, Konst & Van Der Vlist, 2002). Tämän tutkimuksen kautta pyritään löytämään uudenlaista selkeyttä ristiriitaisiin tutkimustuloksiin. Tavoitteena on myös ymmärtää paremmin sitä, miten esimies voi tulevaisuudessa edistää työntekijöiden työssä pysymistä yrityksessä.

Uudempaan johtajuusteoriaan liittyy vahvasti yksilöllisyyden korostaminen, sillä jokainen esimiehen ja alaisen välinen suhde on erilainen (Graen & Uhl-Bien, 1995). Työntekijöiden sitoutumista edistäviä tekijöitä ja edelleen työntekijöiden työssä pysymistä voidaan paremmin ennustaa, jos työntekijöiden yksilöllisiä elämäntilanteita ja tarpeita kuunnellaan ja otetaan huomioon (Smith, 2001, 7). LMX-teorian mukaan voidaan puhua korkea- ja heikkolaatuisista suhteista (Graen & Uhl-Bien, 1995). Samassa työyhteisössä voi olla suhteensa esimieheen sekä korkealaatuisiksi että heikoksi arvioivia työntekijöitä, jotka saavat LMX-teorian mukaan esimieheltä eri tavalla resursseja ja tukea työnsä tekemiseen. (Nuutinen ym., 2013, 21.) Tutkimukset eivät useinkaan ota huomioon sitä, kuinka esimiehen toiminta ja käytös vaihtelee eri työntekijöitä kohtaan (Yukl, 2010, 234). Tässä tutkimuksessa paikataan tätä aukkoa arvioimalla esimiessuhteensa korkea- ja toisaalta heikkolaatuisiksi kokevien työntekijöiden työssä pysymiseen liittyviä ajatuksia.

LMX-teorian mukainen korkealaatuisen kumppanuussuhteen rakentaminen esimiehen ja alaisen välillä on merkittävää myös sisäisen markkinoinnin näkökulmasta (Davis, 2001, 123). Sisäisen markkinoinnin käsite ja aihetta koskevat teoriat ovat tuoneet esille sen, miten tärkeää

sisäisten suhteiden kehittäminen ja ylläpitäminen on yrityksen sisällä (Kalliomaa, 2009, 16). Sisäisellä markkinoinnilla ja työntekijöiden huomioimisella on katsottu olevan erityisesti palvelualoilla tärkeä merkitys (Greene, Walls & Schrest, 1994, 5). Nykyään kaikki yritykset pyrkivät lähtökohtaisesti tarjoamaan asiakkailleen erityisen hyvää palvelua, joten on hyödyllistä tarkastella sisäisiä suhteita myös sisäisen markkinoinnin kautta. Sisäisen markkinoinnin tarkastelun kohteeksi rajataan esimiehen ja alaisen välinen suhde, ja empirian kautta vastataan tarkemmin kysymykseen siitä, mitä esimiehet voisivat tehdä vielä paremmin, jotta työntekijät pysyisivät yrityksessä pidempään. Tämän tutkimuksen teoreettisessa viitekehyksessä luodaan perusta sille, miten nämä kaksi, sisäinen suhdemarkkinointi sekä vuorovaikutukseen perustuva LMX-teoria yhdessä selittävät työntekijöiden työssä pysymistä ja pitkäaikaisia suhteita yrityksen sisällä.

Vaikka suhteen molemmat osapuolet vaikuttavat esimies-alaissuhteen laatuun, empiirisessä osassa keskitytään työntekijöitä haastatteleamalla siihen, mitkä ovat ne konkreettiset tekijät, joita esimies voisi työntekijöiden näkökulmasta tehdä paremmin, jotta työntekijät pysyisivät yrityksessä pidempään. Tutkimusaukko näkyy siinä, ettei kyselyitä olemassa oleville työntekijöille työntekijöiden pysyvyyden edistämiseksi ole juurikaan tehty ja tieto aiheesta on näin ollen vielä erittäin puutteellista (Steel ym., 2002, 160). Lisäksi tässä tutkimuksessa keskitytään tarkastelemaan lähinnä yrityksen sisäisiä tekijöitä, vaikka juurtuneisuusteoria painottaa myös yrityksen ulkopuolisia tekijöitä pysyvyyttä selitettäessä. Tutkimuksen empiirisessä osassa ei esimerkiksi käsitellä sen tarkemmin tämän hetkistä ulkoista työmarkkinatilannetta. Tutkimuksessa ei myöskään tehdä eroa sen välillä, kuinka hyvin tai huonosti työntekijä suoriutuu työstä, ja onko yrityksen näkökulmasta edullista pitää kaikkia työntekijöitä yrityksessä pidempään. Laajemmassa mittakaavassa tehokas työntekijöiden pysyvyyden johtaminen edellyttää työntekijöiden työssä pysymistä lisäävien tekijöiden lisäksi ymmärrystä siitä, mitä yritys haluaa saavuttaa ja kuinka kauan yritys esimerkiksi haluaa kutakin työntekijää palveluksessaan pitää (Dalton & Todor, 1979; Dalton, Todor, & Krackhardt, 1982, 120).

1.2 Tutkimuksen tavoite ja tutkimuskysymykset

Tutkimuksen tavoitteena on selvittää työntekijöiden työssä pysymiseen liittyviä tekijöitä. Ensimmäiseen tutkimuskysymykseen lähdetään hakemaan vastausta teoreettisessa viitekehyksessä ensisijaisesti työssä pysymisestä tehtyjen aikaisempien tutkimusten ja teorioiden pohjalta.

1. Miten työntekijöiden työssä pysymistä voidaan selittää?

Tässä tutkimuksessa halutaan selvittää tarkemmin johtamisen suhdetta työntekijöiden työssä pysymiseen eli sitä, mitkä ovat ne esimiehen keinot, jotka edistävät työntekijöiden pysyvyyttä. Tutkimuksen kautta saadaan ymmärrystä työntekijöiden työssä pysymisestä sekä heidän tarpeista ja odotuksista liittyen esimiehen toimintaan ja työntekijän ja esimiehen väliseen suhteeseen. LMX-teorian mukaiseen yksilölliseen esimies-alaisuuteeseen ja sisäiseen suhdemarkkinointiin perustuvan teoreettisen viitekehyksen sekä empiirisen aineiston valossa pohditaan vastausta toiseen tutkimuskysymykseen:

2. Miten esimies voi edistää työntekijöiden työssä pysymistä tulevaisuudessa?

1.3 Keskeiset käsitteet

Pääkäsitteenä tässä tutkimuksessa on työntekijöiden työssä pysyminen, joka tarkoittaa sitä, että yrityksen sisällä voisi työnantajan ja työntekijän välillä olla mahdollisimman pitkäaikaisia

suhteita. LMX-teoria sekä sisäinen suhdemarkkinointi kuvaavat tällaisia suhteita kumppanuussuhteiksi, jolloin tavoitteeksi muodostuu esimiehen ja alaisen välinen keskinäinen tuki, luottamus, mieltymys, toimintavapaus, huomiointi ja uskollisuus (Schriesheim, Castro & Cogliser, 1999, 77–78).

Työntekijöiden työssä pysymistä on selitetty aikaisemmin muun muassa työtyytyväisyyden ja sitoutuneisuuden avulla (Wendy, Lee, Mitchell, Felps & Owens, 2007, 53; Griffeth ym., 2000; Allen & Meyer, 1990, 1). Mitchellin ja kumppaneiden hieman uudempi teoria vuodelta 2001 puhuu työntekijöiden yritykseen juurtumisesta. Työtyytyväisyys, sitoutuneisuus ja juurtuneisuus ovat työntekijöiden työssä pysymisen alakäsitteitä. Tämän tutkimuksen teoreettisessa viitekehyksessä on syytä paneutua tähän uudempaan juurtuneisuusteoriaan, sillä ”job embeddedness” eli juurtuneisuus terminä keskittyy työntekijöiden vaihtuvuuden sijaan työntekijöiden työssä pysymiseen. Lisäksi juurtuneisuudessa painottuu tämän tutkimuksen kannalta oleellinen suhdenäkökulma ja sisäiseen markkinointiin liittyvä yritykseen samaistuminen.

Juurtuneisuusteoriassa työntekijöiden pysyvyyttä selittäviä päädimensioita on kolme: suhteet ja linkit, yritykseen samaistuminen sekä uhraukset. Juurtuneisuuteen kuuluu siis edellä mainitut osa-alueet, joiden kautta pyritään ymmärtämään työntekijöiden työssä pysymistä. Työntekijöiden työssä pysyminen ja juurtuneisuus rinnastetaankin tässä tutkimuksissa toisiinsa, vaikka työntekijöiden pysyvyys voidaan nähdä myös edellä listattuja juurtuneisuuden ulottuvuuksia laajempina kokonaisuutena. Kyseistä teoriaa sekä juurtuneisuuden suhdetta muihin työssä pysymistä selittäviin tekijöihin, kuten organisaatioon sitoutumiseen, käsitellään tarkemmin luvussa kaksi.

1.5 Tutkimusmenetelmät

Tutkimus on tapaustutkimus, jossa on hyödynnetty sekä määrällistä että laadullista aineistoa. Teoriaosaa täydennetään empiirisen osion kautta, jolloin pyritään tuomaan esiin yksityiskohtaista tietoa tutkittavasta tapauksesta eli siitä, miten työntekijöiden työssä pysymistä voidaan ymmärtää ja edistää valitussa caseyrityksessä. Tapauksena käsitellään caseyritystä kokonaisuudessaan. Aikaisemmin tutkimusta esimies-alaisuuden laadusta on pääsääntöisesti tehty kyselyiden kautta (Yukl, 2010, 240). Muutama tutkimus on myös lähestynyt LMX-suhdetta havainnoimalla kommunikaatioeroja korkea- ja heikkolaatuisten esimiesalaisyhteiden välillä (Fairhurst, 1993; Kramer, 1995). Liian vähän on kuitenkin olemassa syvällisempää analyysia esimerkiksi haastatteluiden tai päiväkirjojen kautta, joiden avulla pystyttäisiin täydentämään kyselytutkimuksista saatuja tuloksia (Yukl, 2010, 240). Syvemmän ymmärryksen saamiseksi tässä tutkimuksessa käytettiin työntekijöille tehtävän kyselyn lisäksi haastatteluja.

Kaikille kohdeyrityksen työntekijöille lähetettiin alustava kysely koskien heidän esimiesalaisyhteiden sekä siitä, mikä on saanut heidät pysymään yrityksessä. Kyselyn toisessa osiossa paneuduttiin siihen, mitä esimies voisi tehdä paremmin, jotta työsuhteet jatkuisivat vielä tulevaisuudessa. Kyselyn pohjalta valittiin haastateltavat sekä haastatteluissa tarkemmin käsiteltävät työssä pysymistä edistävät tekijät. Aineistonkeruumenetelmänä olivat puolistrukturoidut teemahaastattelut, joissa edettiin yksityiskohtaisten kysymysten sijaan keskeisten teemojen varassa (Hirsjärvi & Hurme, 2001, 48). Analyysivaiheessa etsittiin haastatteluiden pohjalta nousevia yhteneviä tekijöitä työntekijöiden pysyvyyden lisäämiseksi. Aineiston analysointi identifioi ja kokosi lopulta yhteen ne ulottuvuudet, jotka selittävät työntekijöiden työssä pysymistä sekä asiat, joita esimies voisi käytännössä tehdä paremmin edistääkseen työntekijöiden työssä pysymistä tulevaisuudessa.

1.6 Tutkimusraportin rakenne

Ensimmäinen luku johdattelee lukijan tutkimuksen aiheeseen. Toisen luvun alussa käsitellään työntekijöiden pysyvyyttä sitä selittävien käsitteiden ja teorioiden, kuten juurtuneisuusteorian valossa. Teoreettisessa viitekehyksessä käydään myös tarkemmin läpi kahdenvälistä esimies-alaissuhdetta sekä sisäiseen markkinointiin liittyvää suhdeajattelua.

Empiirinen puoli eli caseyhteykseen ja tutkimuksen toteutukseen liittyvät seikat esitellään luvussa kolme. Kysely- ja haastatteluaineiston kautta vastataan tutkimuskysymyksiin koskien työntekijöiden työssä pysymistä, sekä pyritään löytämään ne tekijät, joiden avulla esimies voi edistää työntekijöiden työssä pysymistä tulevaisuudessa. Lisäksi pyritään hakemaan syvempää ymmärrystä aiheesta vertaamalla esimiessuhteensa laadukkaaksi ja esimiessuhteensa heikoksi arvioivien työntekijöiden työssä pysymiseen liittyviä ajatuksia toisiinsa. Lopuksi esitetään johtopäätökset ja yhteenveto tämän tutkimuksen kannalta oleellisista päätelmistä ja tuloksista.

2 KIRJALLISUUSKATSAUS

Pääkäsitteenä tässä tutkimuksessa on työntekijöiden työssä pysyminen. Tässä luvussa selvennetään tätä käsitettä sekä niitä tekijöitä, jotka eri tutkimusten valossa pyrkivät selittämään työntekijöiden työssä pysymistä. Työntekijöiden työssä pysymistä on tutkittu hyvin monien eri termien ja käsitteiden kautta. Esimerkiksi sitoutuneisuus rinnastetaan tässä tutkimuksessa vahvasti työntekijöiden työssä pysymiseen, sillä tätä näkökulmaa tukevat viimeaikaiset tutkimukset työntekijöiden pysyvyydestä ovat liittyneet siihen, kuinka työntekijä sitoutuu yritykseen (Hausknecht ym., 2009, 273). Työntekijöiden sitoutuneisuuden lisäksi toinen työssä pysymisen alakäsite tässä tutkimuksessa on juurtuneisuus. Viimeaikaiset tutkimukset juurtuneisuudesta ja yritykseen sitoutumisesta liittyvät sekä LMX-suhteeseen että sisäiseen suhdemarkkinointiin, joita tullaan käsittelemään kirjallisuuskatsauksessa omina alalukuina.

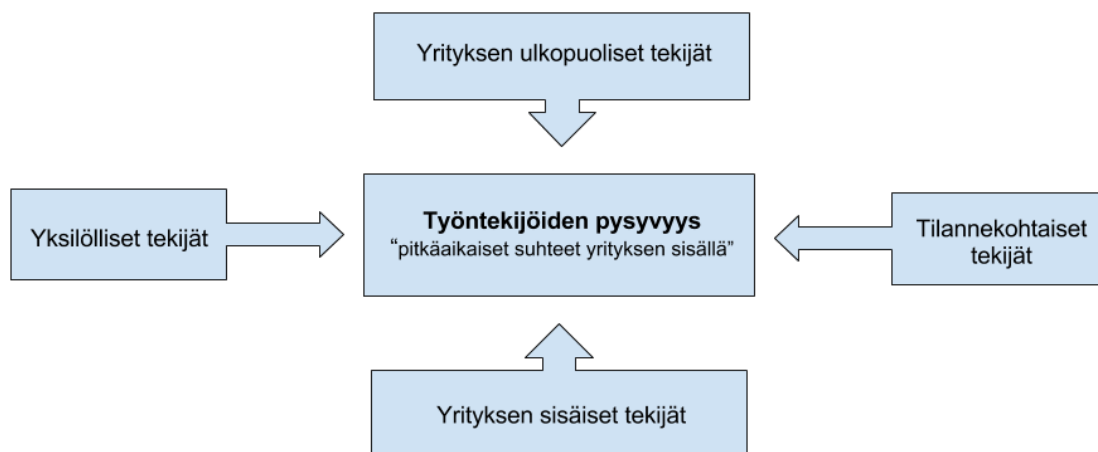
2.1 Työntekijöiden työssä pysyminen

Työntekijöiden vaihtuvuutta on tutkittu paljon. Huomattavaa on, että vaikka työntekijöiden vaihtuvuus ja työntekijöiden työssä pysyminen liittyvät toisiinsa, työntekijöiden vaihtuvuuteen vaikuttavat eri tekijät kuin työntekijöiden pysyvyyteen (Steel ym., 2002, 152). Rusbultin ja Farrellin (1983) mukaan vaihtuvuus on seurausta työntekijöiden pohdinnoista ja vertailuista, joissa he suhteuttavat antamaansa panosta yritykseltä saamiinsa palkintoihin sekä mahdollisiin muihin vaihtoehtoihin ja yrityksen ulkopuoliseen tarjontaan. Myös uudempi tutkimus näyttää sen, että kun työnsä keskivertoa paremmin tekeviä työntekijöitä ei palkita oikealla tavalla, he lähtevät (Griffeth, Hom & Geartner, 2000, 482). Toisaalta vaikka työntekijä olisi alun perin harkinnut lopettamista toisen työnantajan tarjotessa parempia etuja,

hän voi kuitenkin eduista huolimatta päättää jäädä nykyiseen yritykseen. Syinä voivat olla esimerkiksi työyhteisöön liittyvät seikat, kuten toimivat yhteistyösuhteet ja hyvä yleinen ilmapiiri. Näin ollen motiivit lähtemiseen ja jäämiseen voivat olla erilaisia. (Steel ym., 2002, 152-153.) Tässä luvussa kootaan yhteen niitä tekijöitä, jotka selittävät nimenomaan työntekijöiden pysymistä yrityksessä.

Työntekijöiden työssä pysymisen kannalta tärkeässä asemassa ovat niin organisaatioon ja työympäristöön liittyvät tekijät kuin myös työntekijöiden yksilölliset erot (Ng & Butts, 2009). Pysyvyyteen vaikuttavat tekijät voidaan jakaa yksilöllisiin tekijöihin sekä yrityksen sisäisiin ja ulkoisiin tekijöihin. Myös tilannekohtaiset tekijät, kuten toisten työntekijöiden vaihtuvuus ja muutokset organisaation ulkopuolella voivat vaikuttaa työntekijöiden työssä pysymiseen. Markkinalähtöisten teorioiden valossa yhteiskunnan taloudellinen tilanne voi edistää työntekijöiden vaihtuvuutta, mikäli työpaikkoja ja erilaisia vaihtoehtoja on runsaasti tarjolla. Työntekijöiden työssä pysymisen näkökulmasta ihmiset taas pitävät todennäköisemmin kiinni omasta nykyisestä työpaikastaan taloudellisten suhdanteiden ollessa epäedullisemmat. (Jo, 2008, 567.) Ihmisillä voi myös olla taipumusta vastustaa muutoksia, jolloin he luonnollisesti pysyvät saman yrityksen palveluksessa, vaikka mahdollisuuksia työpaikan vaihtoon olisikin (Steel ym., 2002, 157).

Työntekijöiden työssä pysymistä tulee siis ymmärtää monien eri tekijöiden ja vaikutussuhteiden kautta. Kuvio 1 on laadittu selkeyttämään sitä, kuinka yksilölliset tekijät, yrityksen sisäiset tekijät sekä yrityksen ulkopuoliset tekijät ja niihin vahvasti liittyvät mahdolliset ympäristön muutokset ja tilannekohtaiset tekijät määrittelevät työntekijöiden työssä pysymistä.



Kuvio 1, Työntekijöiden työssä pysymistä selittävät tekijät

Kokonaisuuden kannalta on huomioitava, että työntekijöiden työssä pysymiseen liittyvistä tekijöistä osa on sellaisia, joihin yritys tai esimies ei pysty vaikuttamaan (Dalton ym., 1982, 122). Tällaisia ovat esimerkiksi yrityksen ulkopuoliset tekijät, kuten vaihtoehtojen puute tai työntekijän vastuut yrityksen ulkopuolella. Tässä tutkimuksessa painotetaan sellaisia työntekijöiden työssä pysymiseen liittyviä tekijöitä, joihin esimies voi mahdollisesti tehdä parannuksia. Tämän vuoksi ulkoiset tekijät ja tilannekohtaiset tekijät jäävät tässä tutkimuksessa vähemmälle huomiolle. Yrityksen ulkopuolisten tekijöiden huomioiminen näkyy lähinnä siinä, kuinka esimies onnistuu ottamaan yksilöllisesti eri työntekijöiden elämäntilanteet huomioon ja joustamaan tarvittaessa työhön liittyvissä asioissa, jotta työntekijän olisi helpompi sovittaa yksityiselämä ja työ yhteen.

Yksilölliset tekijät voidaan puolestaan ottaa huomioon ennen työsuhteen aloittamista. Jo rekrytointivaiheessa esimiehen tulisi rekrytoida henkilöitä, jotka todennäköisemmin myös jäävät yritykseen pidemmäksi aikaa (Griffeth ym., 2000, 485; Romero & Cruthirds, 2009). Keskeisiä sitoutumista ennakoivia tekijöitä voivat olla esimerkiksi työkokemuksen määrä ja laatu sekä niiden merkitys ehdokkaan työuralla. Ennustettavuutta työntekijän

vaihtohalukkuuteen lisää myös se, kuinka aktiivisesti henkilö on kartoittanut ja etsinyt uusia työpaikkoja aikaisemmin. (Romero & Cruthirds, 2009, 69.) Henkilön persoonallisuus ja luonteenpiirteet voivat myös vaikuttaa siihen, kuinka pysyviä työsuhteet ovat (Steel ym., 2002, 158; Romero & Cruthirds, 2009, 69). Tällaisia tekijöitä ovat esimerkiksi emotionaalinen tasapainoisuus, vähempi kilpailuhenkisyys, halu noudattaa ohjeita sekä kokea varmuutta ja turvallisuutta. Korkeamman koulutustason omaavat henkilöt ovat todennäköisemmin yrityksessä pidempään. (Romero & Cruthirds, 2009, 69.) Työssä pysymisen on todettu olevan myös suurempi, mikäli työpaikalla on sopivassa suhteessa sekä miehiä että naisia (Romero & Cruthirds, 2009, 69; Xizhou & Yongjian, 2008, 479).

Työssä pysymisen yksilölliset tekijät sen enempää kuin yrityksen ulkopuoliset ja tilannekohtaiset tekijät eivät ole keskeisessä tarkastelussa tässä tutkimuksessa. Esimiehen tulee huomioida yksilölliset tekijät pääasiassa rekrytointivaiheessa, ennen työsuhteen aloittamista (Griffeth ym., 2000, 485; Romero & Cruthirds, 2009). Tässä tutkimuksessa työntekijöiden työssä pysymisen tarkastelu keskittyy sellaisiin yrityksen sisäisiin tekijöihin, joihin esimies voi ja pystyy tarvittaessa tekemään muutoksia.

2.1.1 Työntekijöiden työssä pysymiseen liittyviä tutkimuksia

Seuraavaksi käydään tehtyjen tutkimusten valossa tarkemmin läpi sellaisia **yrityksen sisäisiä tekijöitä**, jotka esimies voi työntekijöiden työssä pysymisen kannalta ottaa huomioon. Myöhemmin esitetty taulukko 1 kokooa yhteen tällaiset työssä pysymistä selittävät yrityksen sisäiset tekijät. Yhteistä kaikille tutkimuksille on, että ne painottavat työntekijöiden työssä pysymistä, vaikka eri tutkimuksissa samaa ilmiötä on voitu kuvata hieman eri termein.

Alun perin työntekijöiden työssä pysymistä on ymmärretty työtyytyväisyyden ja muihin työpaikkoihin liittyvän vaihtoehtoisen tarjonnan myötä (Hausknecht ym., 2009, 283).

Työtyytyväisyyden uskotaan kertovan yksilöllisestä hyvinvoinnista, mutta myös työpaikan vaihtohalukkuudesta. Perinteisesti siis ajatellaan, että työntekijöiden työssä pysymisen lisäämiseksi tulee lisätä työtyytyväisyyttä. Vaikka Hausknechtin ja kumppaneiden (2009, 283) mukaan työtyytyväisyys on yhä edelleen noussut ylitse muiden selitettäessä työntekijöiden pysyvyyttä, tulee kokonaisuuden kannalta kuitenkin huomioida, ettei pysyvyys työpaikassa ole aivan niin yksinkertaista. Perinteinen ajattelutapa, jossa työntekijöiden työssä pysymisen lisäämiseksi tulee lisätä pelkästään työtyytyväisyyttä, on hyvä kyseenalaistaa, sillä osa tutkimuksista osoittaa, että kaiken kaikkiaan työntekijöiden työtyytyväisyys selittää vain pienen osan työntekijöiden pysyvyydestä (Wendy ym., 2007, 53; Griffeth ym., 2000). Ihmiset voivat vaihtaa työpaikkaa, vaikka heidän työtyytyväisyytensä olisi korkea (Wendy ym., 2007, 52). Tämä luo pohjan tälle tutkimukselle ja sille, että esimiehen on tunnettava työntekijänsä, jotta pystyisi ennustamaan ja sitä kautta mahdollisuuksien mukaan edistämään työntekijöiden työssä pysymistä.

Yrityksen sisäiset tekijät ovat suurelta osin esimiehen vaikutusvallan alla (Smith, 2001, 14; Kayne & Jordan-Evans, 2005, 17). Yrityksen menettelytapoihin ja hallinnollisiin parannuksiin päästään esimerkiksi kiinnittämällä huomiota palkkaukseen (Strolin-Goltzman, Lawrence, Auerbach, Caringi, Claiborne, Lawson, McCarthy, McGowan, Sherman & Shim, 2009, 151). Tutkimukset osoittavat, että ulkoiset palkkiot ovat erittäin tärkeitä työntekijöiden työn jatkuvuutta ajatellen. Työntekijät tekevät usein päätöksiä sen mukaan, miten saavat itselleen parhaimman taloudellisen hyödyn. (Jo, 2008, 567; Hausknecht ym., 2009, 283.) Yhden tutkimuksen mukaan sekava ja riittämätön palkkausjärjestelmä vaikuttaa merkittävästi työsuhteen pituuteen, ja työntekijöiden pysyvyyden takaamiseksi palkkausta tulisi yksinkertaistaa. Toisaalta myös voitonjaon on todettu lisäävän työntekijöiden sitoutuneisuutta. (Romero & Cruthirds, 2009, 69.) Mikäli haluttaisiin yrityksen näkökulmasta tehdä eroa eri työntekijöiden välillä, työstä annettavat rahalliset palkkiot tulisi strategisesti suhteuttaa työntekijöiden työstä suoriutumiseen. Esimiesten tulisi kohdistaa työssä pysymistä edistävät toimenpiteet erityisesti sellaisiin työntekijöihin, jotka suoriutuvat työstä hyvin ja jotka todella

halutaan pitää yrityksessä (Branham, 2005, 64). Kaikkia koskevat palkankorotukset voivat johtaa heikosti työstä suoriutuvien työntekijöiden pysymiseen yrityksessä, mikä ei välttämättä ole toivottua yrityksen näkökulmasta. (Steel ym., 2002, 156, 159.)

Rahallisilla palkkioilla ei kuitenkaan voida aina selittää työntekijöiden työssä pysymistä (Buckingham & Coffman, 1999). Branham (2005, 58) esittelee, että Gallupin tekemä tutkimus 80 000:lle johtajalle antaa todisteita siitä, että suurimmat työntekijöiden sitoutuneisuuteen ja pysyvyyteen liittyvät tekijät liittyvät esimiehen käytökseen ja luotettavuuteen sekä siihen, kuinka esimies kohtelee alaisiaan. Palkkaan, voitonjakoon tai eläkkeeseen liittyvillä tekijöillä ei nähdä olevan työssä pysymisen kannalta olevan niin suurta merkitystä. (Branham, 2005, 58.) Mielenkiintoinen tutkimustulos on, että etenkin alle 30-vuotiaiden keskuudessa hyvää esimiestyötä on pidetty palkkatasoa tärkeämpänä tekijänä (Thuneberg M., Salminen-Kultanen, Ruokolahti, Köppä, Juvonen & Thuneberg, N., 2010).

Yleisesti ottaen raha saa ihmiset hakemaan töitä, mutta se ei ole olennaista työpaikassa pysymiselle (Buckingham & Coffman, 1999). Myös Smith (2001, 11) täsmentää, että ihmiset saattavat hakeutua yritykseen rahan ja erilaisten etujen vetäminä, mutta todellisuudessa suhde lähimpään esimieheen vaikuttaa ratkaisevasti siihen, kuinka kauan työntekijät pysyvät yrityksessä. Näin ollen esimiehillä on suurin vastuu luoda yrityksestä haluttu työpaikka. Vaikka ylemmän tason johtajat vaikuttavat yrityksen menettelytapoihin, päättävät pääosin budjetista ja luovat puitteet yrityskulttuurille, lähiesimiehet ovat lopulta suurin syy työntekijöiden pysymiseen yrityksessä. Hyvät esimiehet ovat niitä, jotka tekevät osastoistaan haluttuja kauan ennen kuin yritys kokonaisuudessaan saa luotua vastaavanlaista statusta. Tästä syystä yritysten tulee tarkemmin valita esimiehensä ja pitää huolta, ettei esimiesasemaan valita henkilöitä pelkästään teknisen osaamisen perusteella. Esimiehiä pitää haastaa, kouluttaa ja palkita, jotta he tähtäisivät yhä korkeammalle työntekijöiden työssä pysymisen edistämisessä. (Branham, 2005, 67-68).

Nykyään työntekijöiden työssä pysymisessä onkin kiinnitetty enemmän huomiota yrityksen oikeudenmukaisuuteen, joustaviin työjärjestelyihin sekä yrityksen maineeseen (Hausknecht ym., 2009, 273). Tässä kohtaa on hyvä selventää, että kysymys työntekijöiden yksilöllisestä kohtelemisesta eri tilannekohtaiset tekijät huomioiden on siinä mielessä mielenkiintoinen, että se voi vaikuttaa myös oikeudenmukaisuuden kokemiseen työpaikalla. Oikeudenmukaisuus ja yksilöllinen kohtelu voidaan siis joskus kokea hieman ristiriitaisina. Yksittäisen työntekijän auttamisen ja tarpeiden huomioimisen ohella johtaja joutuu nimittäin jakamaan niukkoja resursseja, eikä kaikkien työntekijöiden yksilöllisiä tarpeita ole mitenkään mahdollista huomioida. (Lämsä & Hautala, 2005, 240) Myös Van Breukelen ja kumppanit (2002) ovat tutkineet sitä, miten eri yksilöt huomioon ottava johtamiskäyttäytyminen vaikuttaa työntekijöiden työhön sitoutuneisuuteen. Johtajien ei oleteta käyttäytyvän aivan samalla tavalla kaikkia työntekijöitä kohtaan. He esimerkiksi jakavat tehtäviä ja palkintoja eri tavalla eri työntekijöille (Van Breukelen ym., 2002, 221). Toisaalta työntekijät ovat kuitenkin tyytyväisempiä ja uskollisia yritykselle, mikäli yrityksessä pyritään vähentämään statuseroja ja pidetään kaikkia työntekijöitä saman arvoisina (Bansal, Mendelson & Sharma, 2001, 71).

Viimeaikaiset tutkimukset työntekijöiden työssä pysymiseen vaikuttavista tekijöistä ovat liittyneet siihen, kuinka työntekijä samaistuu ja sitoutuu yritykseen (Hausknecht ym., 2009, 273). Sitoutuneisuus rinnastetaan tässä tutkimuksessa vahvasti työntekijöiden työssä pysymiseen. Organisaatioon sitoutuminen kertoo yksilön osallistumisen asteesta sekä samaistumisesta yritykseen. Sitoutuneet työntekijät ovat emotionaalisesti kiintyneitä ja samaistuvat organisaatioon, ja ovat siksi myös sitoutuneita pyrkimään yrityksen tavoitteisiin. (Caruana ja Calleya 1998, 110.) Työntekijöiden työssä pysymistä edistää siis se, kun työntekijä samaistuu yritykseen ja kokee olevansa osa yritystä (Rousseau, 1998). Myös juurtuneisuusteorian tutkijat ovat tulleet siihen johtopäätökseen, että työntekijöiden oma arviointi siitä, kuinka hyvin he sulautuvat yritykseen ennustaa sitä, ketkä ovat yrityksessä vielä vuoden päästä. (Mitchell ym., 2001.) Lisäksi kiintymyssuhteet esimieheen, työkavereihin tai asiakkaisiin nousevat ylitse muiden selitettäessä työntekijöiden pysyvyyttä

(Hausknecht ym., 2009, 283). Taulukko 1 selventää vielä eri tutkimusten perusteella työntekijöiden työssä pysymistä selittäviä yrityksen sisäisiä tekijöitä.

Taulukko 1, Työntekijöiden työssä pysymistä selittävät yrityksen sisäiset tekijät

Työssä pysymistä selittävä tekijä	Lähteet
Työtyytyväisyys <ul style="list-style-type: none"> Mielenkiintoinen työ 	Hausknecht ym., 2009, 283; Strolin-Goltzman ym., 2009, 151; Kayne & Jordan-Evans, 2005, 10; Smith, 2001, 55
Palkkiot <ul style="list-style-type: none"> Palkka Muut työpaikkaedut 	Strolin-Goltzman ym., 2009, 151; Hausknecht ym., 2009, 283; Romero & Cruthirds, 2009, 69; Jo, 2008, 567; Kayne & Jordan-Evans, 2005, 10; Steel ym., 2002, 156, 159; Smith, 2001, 55
Joustavat työjärjestelyt <ul style="list-style-type: none"> Työvuorot ja aikataulut 	Hausknecht ym., 2009, 273; Smith, 2001, 55
Oikeudenmukaisuus <ul style="list-style-type: none"> Tasapuolinen ihmisten kohtelu Palkkioiden ja menettelytapojen oikeudenmukaisuus 	Van Breukelen ym., 2002, 221; Bansal ym., 2001, 71; Aquino, Griffeth, Allen, & Hom, 1997
Kehitysmahdollisuudet <ul style="list-style-type: none"> Ylennykset yrityksen sisällä 	Kayne & Jordan-Evans, 2005, 10; Smith, 2001, 55
Suhde esimieheen <ul style="list-style-type: none"> Hyvät suhteet esimieheen 	Nuutinen ym., 2013, 24; Beverley ym., 2012; Böckerman ym., 2008, 6; Kayne & Jordan-Evans, 2005, 10; Branham, 2005, 58; Smith, 2001, 11, 55; Buckingham & Coffman, 1999; Church, 1995, 29
Suhteet työkavereihin <ul style="list-style-type: none"> Hyvät suhteet työkavereihin 	Hausknecht ym., 2009, 273; Kayne & Jordan-Evans, 2005, 10; Smith, 2001, 55
Maine <ul style="list-style-type: none"> Hyvämaineinen ja pidetty yritys 	Hausknecht ym., 2009, 273
Yritykseen sitoutuminen <ul style="list-style-type: none"> Yritykseen samaistuminen Osallistuminen yrityksen toimintaan 	Wendy ym., 2007, 53; Griffeth ym., 2000; Caruana & Calleya 1998, 110; Rousseau, 1998; Allen & Meyer, 1990
Juurtuneisuus <ul style="list-style-type: none"> Yritykseen samaistuminen Suhteet ja linkit Uhraukset 	Mitchell ym., 2001

Tämän tutkimuksen kannalta oleellista on, että juuri edellä mainitut viimeaikaiset tutkimukset kiintymyssuhteista ja yritykseen samaistumisesta yhdistävät sekä sitoutuneisuuden ja juurtuneisuuden saralla tehtyjä tutkimuksia. Kyseiset tekijät liittyvät vahvasti myös LMX-suhteeseen sekä sisäiseen suhdemarkkinointiin, joita tullaan käsittelemään seuraavissa pääluvuissa. Näin ollen tässä tutkimuksessa painotetaan nimenomaan työntekijöiden sitoutuneisuutta ja juurtuneisuutta työntekijöiden työssä pysymisen alakäsitteinä. Seuraavaksi tarkastellaan näiden kahden suhdetta toisiinsa, jotta saisimme syvempää ymmärrystä työntekijöiden työssä pysymisestä.

2.1.2 Juurtuneisuusteorian suhde sitoutuneisuuteen

Vaikka sekä organisaatioon sitoutuminen että juurtuneisuus selittävät molemmat vahvasti työntekijöiden työssä pysymistä, on niillä yhdistävien tekijöiden lisäksi myös joitakin erottavia tekijöitä. Organisaatioon sitoutuminen käsittelee lähinnä organisaation sisäisistä tekijöistä, eikä juurtuneisuuden tavoin ota huomioon yrityksen ulkopuolisia tekijöitä. Sitoutuneisuus on suhteellisen laaja käsite ja sitä on määritelty monin eri tavoin, joten vertailua juurtuneisuusteorian suhteesta sitoutuneisuuteen on hieman hankala tehdä. (Mitchell ym., 2001, 1106.) Mitchell ja kumppanit (2001, 1106) ovat kuitenkin verranneet juurtuneisuutta Allenin ja Meyerin (1990) kolmiulotteiseen sitoutuneisuuden malliin, sillä malli on edelleen ajankohtainen ja laajalti käytetty eri tutkimuksissa. Taulukko 2 tiivistää molempien tutkimusten keskeisimmät tekijät.

Taulukko 2, Juurtuneisuusteorian suhde sitoutuneisuuteen

Kolmiulotteinen sitoutuneisuuden malli (Allen & Meyer, 1990)	Juurtuneisuusteoria (Mitchell ym., 2001)
1. Tunneperäinen sitoutuminen <ul style="list-style-type: none"> • myönteisiä tunteita yritystä kohtaan 	1. Kulttuuriin ja arvoihin samaistuminen <ul style="list-style-type: none"> • taidot vastaavat yrityksen tarvetta • järkipainotteinen
2. Jatkuvuusperusteinen sitoutuminen <ul style="list-style-type: none"> • vaihtoehtojen puute • siteet yritykseen 	2. Uhraukset <ul style="list-style-type: none"> • materiaaliset ja psykologiset tekijät • yrityksen sisäiset ja ulkopoliset tekijät
3. Normatiivinen sitoutuminen <ul style="list-style-type: none"> • velvollisuuden tunne • lainsäädäntö ja sopimukset • kulttuuriset normit 	3. Suhteet ja linkit <ul style="list-style-type: none"> • vastuun tunne • muodostuneet verkostot esim. asiakkaisiin ja työkavereihin

Kolmiulotteinen sitoutuneisuuden malli jakaa sitoutuneisuuden tunneperäiseen, jatkuvuusperusteiseen sekä normatiiviseen sitoutumiseen. Affektiivinen eli tunneperäinen ulottuvuus kertoo työntekijän mieltymyksestä ja tunnesiteestä organisaatiota kohtaan. Työntekijät pysyvät yrityksessä, koska heillä on myönteisiä tunteita yritystä kohtaan. Toinen ulottuvuus kuvastaa sitoutuneisuuden jatkuvuutta, jolloin työntekijä jää yritykseen vaihtoehtojen puuttumisen vuoksi tai sen seurauksena, että hänellä on yritykseen erinäisiä siteitä, kuten esimerkiksi työkaverit. Kolmantena normatiivinen ulottuvuus puolestaan perustuu velvollisuuden tunteelle, jolloin työntekijät pysyvät yrityksessä sen vuoksi, että heidän täytyy tehdä niin. (Allen & Meyer, 1990, 1.) Normatiivisen ulottuvuuden normit ovat yksinkertaisimmillaan lainsäädäntöön tai sopimuksiin perustuvia. Lisäksi ne voivat olla yritykseen liittyviä tai muita kulttuurisia normeja, joiden noudattamista pidetään arvokkaana. (Lämsä & Hautala, 2005, 93.)

Juurtuneisuusteorian mukaan työntekijöiden työssä pysymiseen puolestaan vaikuttaa huomattavasti se, kuinka hyvin työntekijä pystyy samaistumaan yritykseen, sen kulttuuriin ja arvoihin. Allenin ja Meyerin (1990) määrittelemään affektiiviseen sitoutuneisuuteen verrattuna yritykseen juurtumista tai samaistumista ei nähdä niin tunnepainotteisena. Ihmiset voivat jäädä yritykseen ihan vain sen takia, että heidän taitonsa vastaavat yrityksen tarvetta ilman, että siihen liittyy sen suurempaa tunnelatausta. Juurtuneisuusteoria painottaa tässä kohtaa affektiiviseen sitoutuneisuuteen verrattuna enemmän järkeä kuin tunnetta. (Mitchell ym., 2001, 1106.) Affektiivinen sitoutuneisuuden muoto on äärimmillään intohimoista, jolloin työntekijä ei mieti työhön käyttämiään uhrauksia. Affektiivinen tunneperäinen sitoutuminen onkin syvin sitoutumisen muoto, jolloin henkilö suorittaa työn innolla kokien työn tekemisen arvokkaaksi ja tärkeäksi. (Lämsä & Hautala, 2005, 94.)

Juurtuneisuusteoriassa toinen työssä pysymistä selittävä tekijä on uhraukset. On olemassa tekijöitä, jotka saavat ihmiset tuntemaan, etteivät he voi jättää työpaikkaansa. Työntekijä punnitsee näitä uhrauksia, mistä hän joutuisi luopumaan työpaikan yhteydessä. Tällaiset uhraukset voivat olla joko materiaalisia, kuten työpaikkaedut, tai sitten psykologisia. (Mitchell ym., 2001, 1105.) Työntekijän työssä pysymisen taustalla voi olla esimerkiksi sellaiset yrityksen ulkopuoliset psykologiset tekijät, kuten kuinka hyvin ihminen samaistuu yhteiskuntaan tai esimerkiksi naapurustoonsa (Further, Lee, Mitchell, Sablynski, Burton & Holtom 2004; Wendy ym., 2007, 53). Pysyvyys voi olla seurausta yrityksen tarjoamista kehitysmahdollisuuksista sekä toisaalta siitä, kuinka paljon työntekijä itse on ajan myötä investoinut yritykseen (Hausknecht ym., 2009, 273).

Jatkuvuusperusteinen sitoutuneisuuden ulottuvuus sisältää hyvin samanlaisia piirteitä kuin nämä juurtuneisuusteorian määrittelemät uhraukset. (Mitchell ym., 2001, 1106.) Jatkuvuusperusteinen sitoutuminen merkitsee sitä, että työntekijä kokee työn tekemisen hyödyllisemmäksi verrattuna sellaiseen mahdollisuuteen, ettei hän tekisi työtä (Lämsä &

Hautala, 2005, 93). Perinteisesti yritykseen sitoutuminen on painottunut enemmän organisaation sisäisiin tekijöihin, kun taas juurtuneisuusteoria ottaa huomioon sekä työn sisäiset että työn ulkopuoliset tekijät työntekijöiden pysyvyyttä selitettäessä (Mitchell ym., 2001, 1106). Joka tapauksessa molemmissa suuntauksissa painopiste on niissä tekijöissä, jotka pitävät työntekijän yrityksessä enemmän kuin niissä, jotka lisäävät työntekijän vaihtuvuutta (Mitchell ym., 2001).

Kolmantena seikkana juurtuneisuusteoriassa ovat suhteet yrityksen sisällä, jotka saattavat myötävaikuttaa työntekijän päätökseen pysyä organisaatiossa. Mitä enemmän työntekijällä on linkkejä yritykseen ja siihen kuuluviin verkostoihin sitä todennäköisemmin hän sitoutuu yritykseen (Mitchell ym., 2001, 1104). Yrityksen sisäiset linkit voivat kasvattaa vastuun tunnetta, mutta eivät siinä määrin missä Allenin ja Meyerin (1990) normatiivinen sitoutuneisuuden ulottuvuus, joka perustuu pääasiassa velvollisuuden tunteelle; tällöin ihmiset pysyvät yrityksessä vain, koska heidän täytyy lainsäädännön tai tehtyjen sopimusten perusteella tehdä niin (Mitchell ym., 2001, 1106).

Työssä pysyminen voi liittyä myös siihen, minkälaisia vastuita ja siteitä työntekijällä on yrityksen ulkopuolella (Hausknecht ym., 2009, 273). Juurtuneisuusteorian valossa työntekijöiden pysyvyyden ymmärtämiseksi työnantajan tulisi olla kiinnostunut sekä työn sisäisistä että työn ulkoisista tekijöistä. Tässä tutkimuksessa keskitytään pääasiassa tarkastelemaan enemmän yrityksen sisäisiä tekijöitä ja esimiehen ja alaisen välistä suhdetta sekä sitä, kuinka esimies edistää työntekijöiden työssä pysymistä yrityksessä. Tutkimus työhön juurtumisesta tai sulautumisesta onkin puutteellinen siinä mielessä, ettei se ota huomioon työntekijän suhdetta esimieheen ja esimerkiksi sitä, että loistavaa esimiestä ei haluta vaihtaa (Mitchell ym., 2001, 1116). Seuraavissa kappaleissa käydään LMX-teorian sekä sisäisen suhdemarkkinoinnin avulla läpi, miten toimiva esimies-alaisuhde voi edistää työntekijöiden työssä pysymistä.

2.2 Kahdenvälinen esimies-alaissuhde (LMX-teoria)

On tutkittu, että suurin osa työntekijöiden työssä pysymistä edistävästä tekijöistä on sellaisia, joihin esimies pystyy vaikuttamaan (Smith, 2001, 14; Kayne & Jordan-Evans, 2005, 17). Lisäksi Smith (2001, 14) sekä Kayne ja Jordan-Evans (2005, 17) selittävät, että esimiehen ja alaisen välinen suhde määrittelee työsuhteen pituutta. Muutkin tutkimukset osoittavat, että hyvät suhteet johtajan kanssa ovat työntekijöiden työssä pysymisen kannalta ilmeisen tärkeitä (Beverley ym., 2012; Church, 1995, 29; Nuutinen ym., 2013, 24; Böckerman ym., 2008, 6). Raportissaan Lehto ja Sutela (2008) käsittelevät suomalaisten työolojen muutosta kuuden laajan haastatteluaineiston avulla. Tilastokeskuksen kokoaman tutkimussarjan aikajänne kattaa yli 30 vuotta ulottuen vuodesta 1977 aina vuoteen 2008. Tulokset osoittavat, että uuden työn etsiminen on sitä todennäköisempää, mitä enemmän esiintyy tyytymättömyyttä esimiehen toimintaan. (Lehto & Sutela, 2008, 207.) Tulokset osoittavat, että niistä, jotka ovat esimiehen toimintaan hyvin tyytyväisiä, vain 31 prosenttia haluaisi vaihtaa työpaikkaa, kun hyvin tyytymättömistä jopa 85 prosenttia ajattelee näin. Osuudet ovat Suomessa lähes samat sukupuolen mukaan. (Lehto & Sutela, 2008, 206.)

LMX-teoria (*leader-member exchange*) määrittelee johtajuuden prosessiksi, joka ilmenee johtajan ja johdettavan välisessä vuorovaikutuksessa (Yukl, 2010, 235; Uhl-Bien, 2006). Useimmat tutkijat ovat yhtä mieltä siitä, että perusmääritelmä ja sisältö LMX-rakenteessa on esimiehen ja alaisen välisen suhteen laadun kehittyminen (Schriesheim ym., 1999, 77–78). Tällaista suhteen laadun kehittymistä tarkastellaan myöhemmin luvussa 2.2.2. Muita LMX-suhteen määritelmiä ovat muun muassa suhteen kypsyys, sosiaalinen vuorovaikutussuhde ja yksilöllinen johtajuus. Johtajan tulisi nähdä jokainen yksilö ainutlaatuisena. (Dansereau, 1995, 484–485.) Johtamisen onnistumista voi esimerkiksi edistää se, että esimies pystyy mukauttamaan omaa johtamistapaa eri-ikäisten ja eri elämäntilanteissa olevien työntekijöiden mukaan. Tällöin esimies kohtelee jokaista työntekijää yksilöllisesti. Yksilöllisten erojen huomioiminen on tärkeää työntekijöiden pitämiseksi yrityksessä. Työntekijät yksilöllisesti

huomioiva esimies, joka osoittaa huolenpitoa ja antaa tukea työntekijöille, edistää työntekijöiden työssä pysymistä. (Ng & Butts, 2009, 305.)

2.2.1 Yksilöllisyyden korostaminen

Edellisten tutkimusten perusteella voidaan todeta, että työntekijät kaipaavat sitä, että esimies huomioi heidän tarpeensa. Jokainen kohtaaminen työntekijän kanssa tuo esimiehelle mahdollisuuden inspiroida työntekijää ja vaikuttaa sitoutuneisuuteen. Valitettavasti esimiehelle on tyypillistä nykyään keskittyä enemmän hallinnollisiin tehtäviin kuin ihmisten kohtaamiseen. Hallintoa on muun muassa suunnittelu, vastuunjako, strategian kehittäminen ja ongelmien ratkaiseminen. Tällaiset hallinnolliset tehtävät voidaan monesti hoitaa etäällä henkilökunnasta. Johtajuus edellyttää kuitenkin johtajan ja työntekijän välistä läheisyyttä. Esimiehen tulisi tutustua työntekijöihinsä, rohkaista heitä ja osoittaa arvostusta heidän työtään kohtaan. Ongelmaksi voi muodostua se, että johtajat hallitsevat enemmän ja johtavat vähemmän. (Ekman, 2004, 11.)

Esimiehen ja alaisen välinen suhde voi kärsiä ajan puutteesta. Työntekijöistä voi jopa tuntua, että heiltä puuttuu esimies, johon turvautua. Esimiehillä on nykyään enemmän alaisia ja työtehtäviä kuin aiemmin (Ekman, 2004, 115). Liian moni johtaja on yksinkertaisesti liian kiireinen asioiden hoitamisen kanssa, ettei ehdi viettämään aikaa työntekijöiden kanssa (Branham, 2005, 68). Tässä tutkimuksessa pyritään tuomaan esimies-alaisuuden merkitys työntekijöiden työssä pysymisen kannalta esiin, sillä esimiehellä on miltei suurin vaikutus siihen, kuinka pysyviä työntekijöiden työsuhteet ovat (Branham, 2005, 67-68; Buckingham & Coffman, 1999; Smith, 2001, 14; Kayne & Jordan-Evans, 2005, 17). Eri työntekijät kaipaavat eri asioita ja tarpeet ja toiveet voivat yhdenkin ihmisen kohdalla vaihdella eri elämäntilanteiden mukaan (Ng & Butts, 2009, 305).

Työntekijöiden työssä pysymistä määrittelevien tekijöiden on huomattu vaihtelevan eri ihmisillä eri aikoina (Loan-Clarke, Arnold, Coombs, Hartley & Bosley, 2010, 403). Lähtöoletuksena on, että esimiehellä on mahdollisuus ottaa eri ihmisten työssä pysymistä määrittelevät tarpeet yksilöllisesti huomioon. Uudemmat vuorovaikutukseen perustuvat johtajuussuunnaukset painottavat sitä, että esimiehen tulee huomioida muun muassa työelämän muutokset sekä eri sukupolvien odotukset työelämää kohtaan. Esimiestyö avoimena vuorovaikutuksena merkitsee yhteistä ja avointa keskustelua esimiehen ja työntekijöiden välillä. (Nuutinen ym., 2013, 57.) Havainnoiminen ja arvailu eivät aina riitä siihen, että esimies olisi perillä työntekijöidensä tilanteista ja tarpeista. Parhaiten esimies saa selville työntekijöiden sitoutuneisuuden tason ja siihen liittyvät tekijät yksinkertaisesti viettämällä aikaa ja juttelemalla työntekijöiden kanssa. (Kayne & Jordan-Evans, 2005, 250.) Kahdenvälisissä tilanteissa voi olla kyse esimerkiksi palautteen antamisesta tai sellaisista työntekijän yksityiselämän haasteista, jotka jotenkin heijastuvat työhön (Nuutinen ym., 2013, 57). Yksilölliset tarpeet on otettava huomioon, mikäli työntekijät halutaan pitää yrityksessä pidempään (Smith, 2001, 7). Tutkimustuloksissa on esimerkiksi tullut esille, että etenkin nuoret odottavat esimieheltä joustamista työajoissa ja -vuoroissa (Nuutinen ym., 2013, 106). Esimiehen tulisi täten olla työpaikalla tietoinen työntekijän elämäntilanteesta ja siihen liittyvistä toiveista.

Työntekijät ovat sitoutuneempia yritykseen silloin, kun vastavuoroisuuteen perustuvat sosiaaliset velvoitteet toteutuvat (Eisenberger, Armeli, Rexwinkel, Lynch, & Rhodes, 2001, 49). Korkealaatuiset suhteet edistävät molemminpuolisesti odotusten täyttymistä, kun taas vähemmän laadukkaaksi esimies-alaisuhteensa kokevat raportoivat pettymyksen tunteita, sillä suhde ei ole päässyt kehittymään toiveiden ja odotusten mukaiseksi (Maslyn & Uhl-Bien, 2001, 704). Seuraavaksi tarkastellaan, kuinka vastavuoroinen suhde esimiehen ja työntekijän välille voi kehittyä.

2.2.2 Vuorovaikutussuhteen kehittyminen

Vuorovaikutussuhteet kehittyvät ajassa sen mukaan, miten esimies-alaisuuden molemmat osapuolet haluavat siihen panostaa (Yukl ym. 2009, 289). Ajan mittaan johtajat muodostavat joko korkea- tai heikkolaatuisia suhteita työntekijöihin. Suhteen alkuvaiheessa sekä esimies että työntekijä punnitsevat toistensa motiiveja ja asenteita sekä muodostavat näiden pohjalta suhteelle tietyt vaatimukset ja odotukset (Yukl, 2010, 236). Esimiehen ja alaisen odotukset toisiaan kohtaan vaikuttavat LMX-suhteen kehittymiseen (Liden, Wayne & Stilwell, 1993, 663).

LMX-teorian mukainen suhteen kehittyminen voidaan jakaa kolmeen eri vaiheeseen. Suhteen kehittymisen ensimmäistä tasoa kuvataan "vieraaksi", jolloin vuorovaikutus suhteessa on vielä muodollista. Tällöin työnantaja tarjoaa vain ne resurssit, jotka työntekijä tarvitsee työstä suoriutumiseen. (Graen & Uhl-Bien, 1995, 230–233.) Heikoissa esimies-alaisuudessa työntekijöiden odotetaan hoitavan vain työnsä muodolliset vaatimukset (Yukl ym., 2009, 289; Yukl, 2010, 236). Työntekijän motiivi työn tekemiseen on tällöin pääasiassa rahallinen, eikä työntekijä anna itsestään enempää kuin vain välttämättömän työstä suoriutumiseksi (Graen & Uhl-Bien, 1995, 230–233). Heikommaksi esimiessuhteensa kokevat työntekijät saattavat siis toimia pelkästään sen mukaan, minkä kokevat sopivaksi suhteessa saamiinsa palkintoihin ja palkkaan.

Toinen taso on "tuttavallinen", jolloin sosiaalista vuorovaikutusta työnantajan ja työntekijän välillä on jo enemmän. Informaation ja tiedon jakoa voidaan havaita jonkin verran sekä työhön että myös yksityiseen elämään liittyvissä asioissa. Kun tällaiset tuttavalliset suhteet kasvavat kolmannelle tasolle, kumppanuuteen, suhteen osapuolet pystyvät jo luottamaan toisiinsa sekä osoittamaan kunnioitusta toisiaan kohtaan. Esimies haluaa kannustaa ja antaa vastuullisia luottamustehtäviä työntekijälle. (Graen & Uhl-Bien, 1995, 230–233.) Korkealaatuisissa suhteissa olevilla työntekijöillä on enemmän mahdollisuuksia neuvotella

omasta asemastaan ja roolistaan yrityksen sisällä (Fairhurst,1993, 335). Korkealaatuisia suhteita kuvastaa muun muassa työntekijän tukeminen, arvostaminen, mielenkiintoisten tehtävien ja vastuun antaminen, informaation jakaminen, osallistaminen päätöksentekoon, kehitysmahdollisuuksien tarjoaminen, aineellisten palkintojen kuten palkankorotuksen saaminen sekä erityisetuudet, kuten esimerkiksi paremmat työvuorot (Yukl, 2010, 235-236). Näitä esimiestyöhön liittyviä tekijöitä tullaan käsittelemään vielä myöhemmin taulukossa 3.

Korkea- ja heikkolaatuisten suhteiden välillä on havaittu olevan eroja kommunikaation suhteen. Heikkolaatuisissa suhteissa voi esiintyä suorituksen valvomista, jossa työnantaja helposti kyseenalaistaa työntekijän. Tällöin saattaa esiintyä jonkinlaista valtapeliä ja vuorovaikutuksessa esimerkiksi selviä erimielisyyksiä, hiljaisia hetkiä, toisen keskeyttämistä ja kontrolloimista. (Fairhurst, 1993, 343.) Yhteiset arvot, ei-rutiininomainen ongelmien ratkaisu, sisäpiirin vitsit, tuki ja valmennus ovat taas tunnusomaisia piirteitä esimiehen kommunikoidessa korkealaatuisissa esimies-alaisuuksissa (Fairhurst,1993, 343). Esimiehen on myös helpompi tulla pyytämään palautetta ja neuvoa työntekijältä korkealaatuisissa suhteissa. Työntekijä puolestaan luottaa saavansa tarvittaessa tukea ja rohkaisua esimieheltään. (Graen & Uhl-Bien, 1995, 230–233; Yukl, 2010, 242.) Heikkolaatuisten suhteiden työntekijät saavat muita useammin kritiikkiä osakseen, sillä esimiehet tulkitsevat työntekijöiden tekemisiä eri tavoin riippuen siitä, kuinka läheisiä heidän suhteensa työntekijöihin ovat. Heikkolaatuisissa suhteissa esimiehen on havaittu ennemminkin syyttävän työntekijää, kuin ottavan tilannekohtaiset tekijät huomioon tai huomaavan oman osuutensa ongelman muotoutumisessa. (Yukl, 2010, 242.) Samalla tavalla myös työntekijät arvioivat esimiehen aikomuksia ja käyttäytymistä riippuen siitä, kuinka läheiseksi kokevat suhteensa esimieheen (Yukl, 2010, 246).

Lisäksi työntekijöiden käsitykset oikeudenmukaisuudesta tehtävien ja palkintojen suhteen auttavat selittämään vuorovaikutussuhteiden kehittymistä. Työntekijöitä tulisi läpinäkyvästi informoida oikeudenmukaisuuteen liittyvistä seikoista. Esimerkiksi alhainen palkankorotus

voi olla hyväksytympää, kun se on perusteltua ja linjassa yrityksen muun toiminnan kanssa. Työntekijät vertaavat erilaisia tekijöitä muodostaessaan käsitystä yrityksen ja esimiehen oikeudenmukaisuudesta. Vuorovaikutussuhde voi sisältää esimerkiksi taloudellisia tekijöitä, kuten palkankorotuksia ja erityisetuksia, sekä sosiaalisia piirteitä, kuten läsnä olemista ja toisen tukemista. Heikkolaatuisissa suhteissa oikeudenmukaisuutta mitataan enemmän taloudellisten tekijöiden mukaan. Ylipäätään työntekijät, jotka kokevat esimies-suhteensa laadukkaaksi, näkevät työpaikan paljon oikeudenmukaisempana kuin sellaiset työntekijät, jotka eivät koe suhdettaan esimieheen yhtä laadukkaaksi. (Scandura, 1999.)

Korkealaatuisten kumppanuussuhteiden toteutuessa työntekijä myös antaa itsestään enemmän kuin mitä häneltä vaaditaan työstä suoriutumiseen, ja itsekeskeisyyden sijaan tavoitteellaan menestystä koko organisaatiolle. Johtajia tulisi kouluttaa ja kannustaa luomaan kumppanuussuhteita kaikkien työntekijöiden kanssa, sillä tällaiset suhteet myötävaikuttavat positiivisesti koko yrityksen menestykseen. (Graen & Uhl-Bien, 1995, 230–233.) Yleensä työntekijän pysyvyys koetaan myönteiseksi, jos hyvä työntekijä jää yritykseen, kun taas pysyvyys voidaan kokea kielteiseksi, mikäli työntekijä ei suoriudu tehtävistään odotetulla tavalla (Steel ym., 2002, 155). LMX-teorian pyrkimys on kuitenkin rakentaa kaikista sisäistä suhteista yhtä korkealaatuisia. Tämä ajatus sisältää sisäisen markkinoinnin näkökulmasta yhdenmukaisen tavoitteen, minkä mukaisesti ulkoisen asiakkaan kokema palvelun laatu syntyy koko henkilöstön tuottamasta palvelusta. Toisaalta on hyvä myös pohtia sitä, onko johtajuudessa mahdollisuutta luoda syviä kumppanuustason suhteita kaikkiin ja onko se aina edes tarpeen. On otettava huomioon se, että läheiset suhteet voivat myös sokaista niin, ettei pystytä tarkastelemaan asioita yhtä kriittisesti kuin aikaisemmin. (Kalliomaa, 2009, 80-81.)

On huomattava, että esimiehet ja työntekijät eivät useinkaan ole samaa mieltä esimies-alaisuudesta toimivuudesta (Coglischer ym., 2009). Esimiehet ovat perinteisesti korostaneet työtehtäviin liittyviä tekijöitä, kuten työn suorittamista yli odotusten, kun taas työntekijöiden arvioissa ovat painottuneet ihmisten johtamiseen liittyvät tekijät, kuten lojaalisuus ja

ammattillinen kunnioitus (Maslyn & Uhl-Bien, 2001, 699). Toisin sanoen työntekijöiden on havaittu korostavan onnistuneessa johtamisessa esimiehiä enemmän sosiaaliseen vuorovaikutukseen liittyviä tekijöitä. Työntekijän ja työnantajan välistä suhdetta tulisikin aina tutkia molempien näkökulmasta. Lisäksi tilannekohtaisilla tekijöillä, kuten aikaan liittyvillä rajoituksilla tai yrityskulttuurilla, voi olla vaikutusta suhteen laatuun. (Gerstner & Day, 1997, 836.) Myös henkilöiden yksilölliset ominaisuudet ja luonteenpiirteet vaikuttavat suhteen muotoutumiseen (Coglischer ym., 2009). LMX-teoria ei pääsääntöisesti ole kuitenkaan ottanut tilannekohtaisia tai henkilöön liittyviä tekijöitä huomioon vuorovaikutusprosessin tutkimisessa (Yukl, 2010, 240).

Tämä tutkimus on rajattu käsittelemään sitä, millaiset johtamistavat rakentavat toimivaa esimies-alaissuhdetta ja työntekijöiden työssä pysymistä. Tutkimukset suhteen osapuolten käyttäytymisestä kertovat, että esimiehen käytös työntekijää kohtaan on erilaista korkealaatuisissa ja heikkolaatuisissa suhteissa. Tulokset osoittavat, että sellainen käyttäytyminen, jota esimies osoittaa erityisesti korkealaatuisissa kumppanuussuhteissa liittyy huomaavaisuuteen ja empaattisuuteen sekä rohkaisemiseen ja tuen antamiseen. Kiitoksen ja tunnustuksen antaminen sekä palkitseminen ovat näin ollen vahvasti yhteydessä LMX-teorian mukaiseen vuorovaikutuksen kokemiseen. Luottaminen ja vastuutehtävien jakaminen kuvaavat myös LMX-teorian mukaista laadukasta esimies-alaissuhdetta. Samoin laadukkaassa suhteessa on tärkeää, että esimies huomioi ihmisiä ennen kuin tekee heitä koskevia päätöksiä. Tämä toteutuu esimerkiksi silloin, kun esimies osallistaa työntekijöitä päätöksentekoon ja toteuttaa työntekijöiden esittämiä ehdotuksia ja ideoita. Tehtävänäkökulmaa painottava johtaminen, kuten työtehtävien ja tavoitteiden selventäminen, suunnittelu ja laadun seuranta eivät puolestaan olleet niin merkittävällä tavalla yhteydessä LMX-teoriaan ja esimies-alaissuhteen kehittymiseen. (Yukl ym., 2009, 289.)

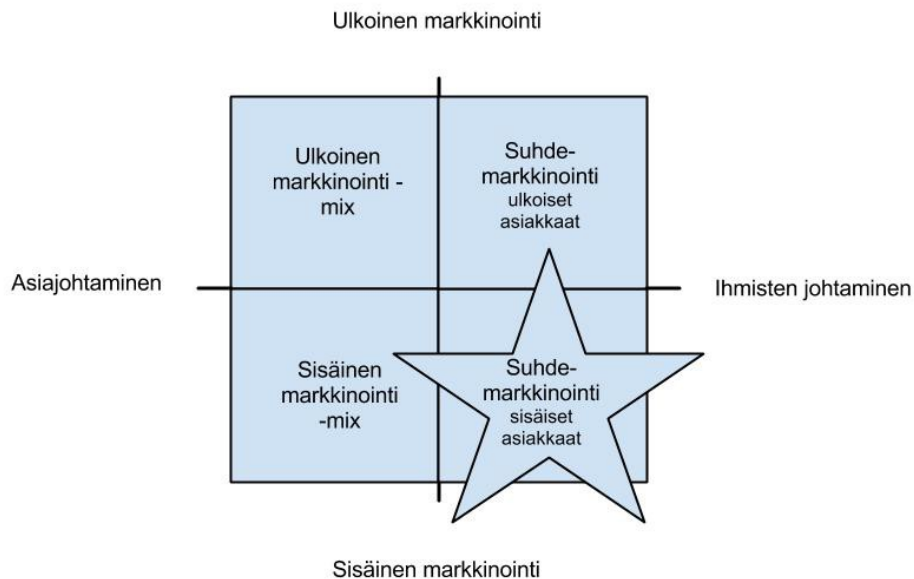
2.3 Sisäinen suhdemarkkinointi

LMX-teorian tueksi tarvitaan sisäistä markkinointia, sillä esimies edustaa työntekijöille yritystä ja vaikuttaa työntekijöiden mielikuviin siitä, minkälainen koko yritys on. Palveluyritysten tulisikin ulkoisen markkinoinnin lisäksi huolehtia myös sisäisestä markkinoinnista. Sisäinen markkinointi tähtää siihen, että työntekijöiden tiedottamisen ja kannustamisen kautta työntekijät voisivat olla tyytyväisiä ja parhaansa mukaan sitoutuisivat yrityksen tavoitteisiin (Reichheld & Sasser, 1990). Tässä aluvuossa tarkastellaan tarkemmin sisäistä markkinointia yrityksen sisäisten suhteiden kehittämisen kautta. Sisäisen markkinoinnin käsite ja aihetta koskevat teoriat ovat tuoneet esille sen, miten tärkeää sisäisten suhteiden kehittäminen on.

Henkilöstöjohtamisen saralla käsite ”employer of choice” eli haluttu työnantaja käsittelee esimiehen ja alaisen välistä kommunikaatiota ja yrityksen myönteisiä tekijöitä olemassa olevien työntekijöiden pitämiseksi yrityksessä (Branham, 2005). Tavallisesti henkilöstöjohtamisen käsitettä käytetäänkin johtamisen tieteenalalla kun taas sisäinen markkinointi liitetään keskeisesti markkinoinnin tieteenalaan. Lee ja Chen (2005, 664) puhuvat kuitenkin sisäisen markkinoinnin yhdistävän markkinoinnin sekä henkilöstöjohtamisen toiminnot toisiinsa, sillä työntekijöiden johtaminen on perusta sisäisen markkinoinnin onnistumiselle. Foreman ja Money (1995, 764) esittävät tutkimuksensa johtopäätöksissä myös, että sisäinen markkinointi voidaan nähdä synonyymina hyvälle henkilöstöjohtamiselle.

Ongelmana on ollut, että sisäisen markkinoinnin lähestymistapa ja mallit ovat usein korostaneet enemmän markkinointiviestintää tai asiajohtamista kuin yrityksen sisäisten suhteiden johtamista. (Varey, 1995, 55; Kalliomaa, 2009, 16.) Kuvio 2 mukailee Kalliomaan (2009, 17) havainnollistavaa kuvaa sisäisen suhdemarkkinoinnin asemasta markkinoinnin ja johtamisen näkökulmien kentässä. Pystyakselin ääripäät edustavat ulkoista ja sisäistä

markkinointia. Vaaka-akseli puolestaan kuvaa asijaohjauksen sekä ihmisten johtamisen ääripäitä. Tutkimuksissa sisäisen suhteen johtaminen on jäänyt vähäisemmälle huomiolle kuin 4P-näkökulma. Markkinointimix (4P) koostuu neljästä kilpailukeinosta: tuotteesta (*product*), hinnasta (*price*), jakelusta (*place*) sekä viestinnästä (*promotion*). (Kalliomaa, 2009, 17.)



Kuvio 2, Suhdemarkkinoinnin asema johtamisen ja markkinoinnin tieteenaloissa

Ihmisten johtamisessa on kyse monimuotoisesta vuorovaikutusprosessista johtajan ja johdettavan välillä, kun taas asioiden johtaminen tarkoittaa toiminnan ja toimintaprosessien hallintaa sekä niihin liittyvää päätöksentekoa (Lämsä & Hautala, 2005, 207). Vähän samaa linjaa noudattaen sisäistä markkinointia paljon tutkinut Grönroos (2003) jakaa sisäisen

markkinoinnin kahteen johtamisprosessiin: viestintä- ja asennejohtamiseen. Viestintäjohtaminen painottaa kuvion vasemmalla puolella olevaa asiajohtamista, ja siihen kuuluu kaikki se tieto, jota yrityksen sisällä tarvitaan tehtävistä suoriutumiseksi. Asennejohtaminen puolestaan sisältää ihmisten johtamisen taitoja: palautteen antamisen, rohkaisemisen ja vuorovaikutuksellisen viestinnän. (Grönroos 2003, 437–438.) Tämä tutkimus liittyy sisäisten asiakkaiden eli työntekijöiden johtamiseen suhdenäkökulmasta käsin.

Onnistunut suhteiden ja palvelun laadun rakentaminen edellyttää panostusta työntekijöiden kohtaamiseen ja heidän johtamiseen. Tämän vuoksi sisäisen markkinoinnin tutkimusta on viime aikoina tehty myös suhteiden ja ihmisten johtamisen näkökulmasta (Davis, 2001). Tässä tutkimuksessa sisäistä markkinointia ja palvelun laatua lähestytään erityisesti esimiehen ja alaisen välisen suhteen kautta. Sisäinen markkinointi kohdistuu siis yrityksen työntekijöihin. Työntekijöiden kannustamisen kautta pyritään vaikuttamaan työntekijöiden asenteisiin ja käyttäytymiseen niin, että työntekijät olisivat tyytyväisiä ja parhaansa mukaan sitoutuisivat yrityksen tavoitteisiin. Näin asiakkaat saavat parempaa palvelua ja pysyvät uskollisina pidempään. (Reichheld & Sasser, 1990.) Sisäisellä markkinoinnilla onkin erityisesti palvelualoilla tärkeä merkitys (Greene ym., 1994, 5).

Suhteen käsite liittyy sisäisen markkinoinnin ja johtamisen toisiinsa. Sisäinen markkinointi perustuu suhdemarkkinointiin. Suhdenäkökulma kiinnittää huomiota organisaation jäsenten keskinäisiin suhteisiin, joiden tärkeimpiä edellytyksiä ovat luottamus, yhteistyö ja sitoutuminen (Kalliomaa, 2009, 57). Davis (2001, 123) kuvaa suhdemarkkinointia johtamistavaksi, jossa esimies rakentaa kumppanuuden työntekijöiden kanssa. Kumppanuuden käsite tulee esille myös kahdenvälisessä esimies-alaisuudessa, jota käsiteltiin aikaisemmin LMX-teorian yhteydessä. Tavoitteena on työntekijän sitouttaminen, sillä pitkäaikaisia työsuhteita pidetään enemmän arvossa kuin lyhyen tähtäimen voittoja (Davis 2001, 123). Suhdemarkkinointi johtamistapana on siis yhdistettävissä sisäisen suhteen

johtamisen näkökulmaan, koska johtamistapa painottaa suhteen vuorovaikutteisuutta ja pitkäaikaisen kumppanuuden rakentamista (Kalliomaa, 2009, 70).

Aikaisemmin Caruana ja Calleya (1998) ovat tutkineet, että sisäisen markkinoinnin ja organisaatioon sitoutumisen välillä on positiivinen yhteys. Heidän mukaansa sisäinen markkinointi vaikuttaa erityisesti affektiiviseen sitoutumiseen, kuten esimerkiksi siihen, että työntekijä on onnellinen saadessaan työskennellä aina kyseisessä yrityksessä ja siihen, kuinka hän puhuu yrityksestä vapaa-ajallaan. Tässä tutkimuksessa tarkennetaan kuitenkin sisäisen markkinoinnin suhdetta sitoutumiseen nimenomaan käsittelemällä esimiehen ja alaisen välisen suhteen merkitystä työntekijän työssä pysymisen edistämiseksi. Suhdemarkkinointi haluaa keskittyä siihen, että suhteet yrityksen sisällä olisivat kestäviä (Davis, 2001, 123). Bansal ja kumppanit (2001, 65) ovat esittäneet mallissaan, että esimiesten tarjoama koulutus, turvallisuuden tunne, palkkiot, jaettu tieto, valtuuttaminen ja alhaiset statuserot rakentavat luottamusta johtoon ja sitouttavat työntekijöitä organisaatioon. Kalliomaan (2009) sisäisen markkinoinnin tutkimuksessa käy ilmi, että hyvä sisäisen suhteen johtaminen sitouttaa henkilökuntaa. Lisäksi ihmistä kunnioittava ja arvoihin perustuva organisaation johtajuus luo yrityksestä työnantajana hyvää mainetta (Kalliomaa, 2009, 189).

Sisäisen markkinoinnin ja työntekijöiden työssä pysymisen kannalta mielenkiintoinen tutkimustulos on, että yrityksen maine nousee erittäin tärkeäksi mitattaessa työntekijöiden pysyvyyteen vaikuttavia tekijöitä. Aihe on jäänyt melkein kokonaan huomiotta aikaisemmissa tutkimuksissa, tai aikaisempi tutkimus on liittynyt pääasiassa rekrytointiprosessiin ja yrityksen maineen parantamiseen mahdollisten tulevien työntekijöiden silmissä. Nyt tutkijat esittävät kuitenkin, että työntekijöiden työssä pysymisen paremman ennustamisen ja ymmärtämisen takaamiseksi tulisi yrityksen maineeseen liittyvät tekijät ottaa huomioon olemassa olevien työntekijöiden kohdalla. (Hausknecht ym., 2009, 283-284.) Yritysten tulisikin työntekijöiden houkuttelemisen ja valintaprosessin lisäksi jatkuvasti johtaa yrityksen maineen edistämistä jo olemassa olevien työntekijöiden silmissä ja sitä kautta

vaikuttaa työntekijöiden yritykseen sitoutumiseen (Branham, 2005, 65; Xizhou & Yongjian, 2008).

Sisäisen suhteen johtaminen on tärkeää työntekijöiden organisaatioon sitouttamisessa. Tutkittaessa työntekijöiden työssä pysymistä oleellinen aikaisempi tutkimustulos on, että sisäinen palvelun laatu vaikuttaa myönteisesti työsuhteen säilymiseen (Bruhn, 2003, 1197). Toisin sanoen se, miten työntekijää huomioidaan ja kohdellaan yrityksen sisällä vaikuttaa siihen, kuinka työntekijä pysyy yrityksessä (Reynoso & Moores, 1996, 68, 71). Sisäinen palvelun laatu voidaankin rinnastaa tässä tutkimuksessa aikaisemmin käsiteltyihin johtamiskäyttäytymisen muotoihin, jotka ovat yhteydessä esimiehen ja alaisen välisen vuorovaikutussuhteen kokemiseen. Palvelun laadun osatekijät vaikuttavat yhdessä johtamiskäyttäytymisen muotojen kanssa esimiehen ja alaisen välisen suhteen kehittymiseen. LMX-teorian mukaisen johtamiskäyttäytymisen ja sisäisen palvelun laadun osatekijöiden välillä on havaittavissa paljon yhtäläisyyksiä. Nämä Reynoson ja Mooresin (1996) sekä Yuklin ja kumppaneiden (2009) tutkimuksissa esittämät esimiehen käyttäytymistä ja toimintaa selittävät tekijät on yhdistetty taulukkoon 3.

Taulukko 3, Esimies-alaissuhdetta selittävät tekijät (Reynoson & Moores, 1996; Yukl ym., 2009)

Esimiehen toiminta	Tarkempi kuvaus
Ammattimaisuus	<ul style="list-style-type: none"> • Tietojen, taitojen ja kokemukseen liittyvien asioiden osaaminen, mitä esimies tarvitsee neuvoakseen ja palvellakseen työntekijöitä.
Auttavuus	<ul style="list-style-type: none"> • Esimiehen halukkuus auttaa ja tehdä yhteistyötä työntekijän kanssa.
Resurssit	<ul style="list-style-type: none"> • Esimiehellä on sellaisia resursseja, joiden avulla voidaan tukea ja auttaa työntekijää.
Valmius	<ul style="list-style-type: none"> • Esimiehen kyky toimia välittömästi ja joutuisasti.
Avoimuus	<ul style="list-style-type: none"> • Esimiehen taito pitää työntekijä informoituna työhön liittyvistä asioista, muutoksista, ongelmista yms.
Aineelliset välineet	<ul style="list-style-type: none"> • Välineiden, materiaalien ja kirjoitetun informaation kunto ja ulkoasu.
Luottamuksellisuus	<ul style="list-style-type: none"> • Esimiehen kyky käsitellä luottamuksellista tietoa ja arkaluonteisia tilanteita.
Tunnustuksen antaminen	<ul style="list-style-type: none"> • Esimies antaa kiitosta ja tunnustusta työntekijälle hyvästä suorituksesta ja saavutuksista.
Delegoiminen	<ul style="list-style-type: none"> • Esimies antaa sopivassa määrin työntekijöille vastuullisia tehtäviä.
Osallistaminen	<ul style="list-style-type: none"> • Esimies osallistaa työntekijää päätöksentekoon ja huomioi työntekijän ennen kuin tekee häntä koskevia päätöksiä.
Tukeminen	<ul style="list-style-type: none"> • Esimies ymmärtää työntekijää ja on empaattinen sekä rohkaisee ja antaa tukea vaikeassa tilanteessa.
Yksilöllisyys	<ul style="list-style-type: none"> • Esimies tuntee työntekijän sekä ottaa eri tilanteet yksilöllisesti huomioon.

Kyseiset osatekijät määrittelevät hyvin ihmisten johtamista. Suhdenäkökulmaa painottavista johtamiskäyttäytymisen muodoista tunnustuksen antaminen, vastuullisten tehtävien delegoiminen, päätöksentekoon osallistaminen sekä tukeminen ovat aikaisempien tutkimusten mukaan yhteydessä LMX-teorian mukaiseen vuorovaikutuksen kokemiseen (Yukl ym., 2009, 289). Johtamiskäyttäytymisen muodot yhdessä sisäisen markkinoinnin palvelun laadun osatekijöiden kanssa antavat esimiehille mahdollisuuden saada yksityiskohtaisemmin selville, mitä työntekijät todella arvostavat ja odottavat. Tutkimuksen empiirisessä osassa selvitetäänkin näiden taulukossa 3 esitettyjen tekijöiden pohjalta, kuinka laadukkaaksi työntekijä arvioi suhteensa esimieheen.

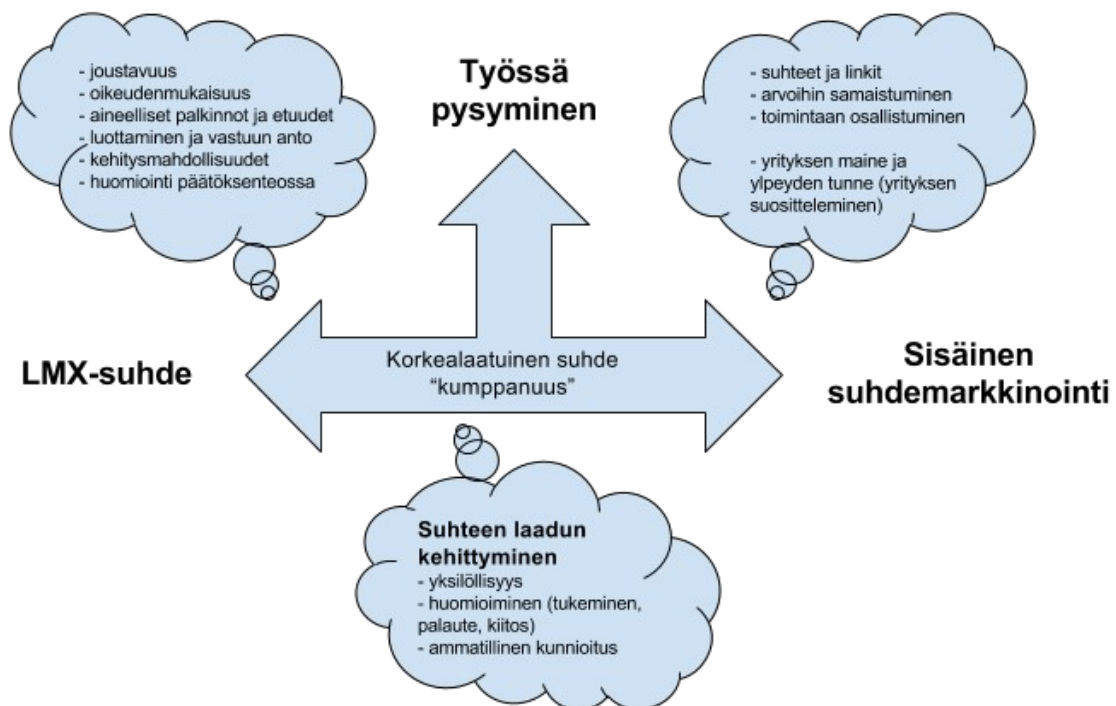
2.4 Teoreettinen viitekehys

Yrityksen sisäiset tekijät ovat avainasemassa tässä tutkimuksessa, sillä esimies voi suurelta määrin vaikuttaa siihen, miten yrityksen sisällä toimitaan ja miten työntekijöitä huomioidaan ja arvostetaan. Kirjallisuuskatsauksessa on tarkasteltu niitä tekijöitä, joiden on huomattu selittävän työntekijöiden työssä pysymistä yrityksen sisällä. Nämä teoriaosassa taulukkoon 1 listatut tekijät ovat työtyytyväisyys, palkkiot, kiintymyssuhteet, oikeudenmukaisuus, joustavat työjärjestelyt, yrityksen maine sekä yritykseen sitoutuminen ja juurtuneisuus.

Nykyaikaiset johtamisteoriat puhuvat kuitenkin sen puolesta, että työntekijöiden työssä pysymisen paremmaksi ymmärtämiseksi tulee esimiehen ja työntekijöiden välille luoda yksilöllisiä kumppanuussuhteita. Yksilöllisten kumppanuussuhteiden kautta voidaan edistää työntekijöiden työssä pysymistä ja pitkäaikaisia suhteita yrityksen sisällä. Edellisessä luvussa, taulukossa 3 käsitellyt suhdenäkökulmaa painottavat tutkimukset johtamiskäyttäytymisen muodoista ja palvelun laadun osatekijöistä tarjoavat oivat lähtökohdat suhteen laadun kehittämiseksi. Taulukoissa 1 ja 3 esitettyjen teemojen pohjalta on muodostettu caseyrityksen

työntekijöille tehty kysely, jonka kautta on saatu ymmärrystä työntekijöiden työssä pysymisestä ja esimies-alaisuudesta.

Tämä tutkimus painottaa juurtuneisuusteorian mukaista suhdenäkökulmaa työntekijöiden työssä pysymisen edistämässä. Kuviossa 3 on yhteenveto siitä, kuinka LMX-teoria on yhteydessä sisäisen suhdemarkkinoinnin ja työntekijöiden työssä pysymiseen liittyvän tutkimuksen kanssa. Nämä kolme keskeistä teemaa yhdistyvät myös tutkimuksen empiirisessä osassa ja toimivat teemahaastatteluiden pohjana.



Kuvio 3, LMX-teorian ja sisäisen suhdemarkkinoinnin suhteen laadun kehittyminen suhteessa työntekijöiden työssä pysymiseen

Davies (2001) määrittää myös sisäisen markkinoinnin näkökulmasta suhteen kehittymisen tavoitteen olevan kumppanuus esimiehen ja alaisen välillä. Sisäisten suhteiden kannalta työntekijän henkilökohtainen laadukas palvelu nähdään yhtenä kumppanuuden syntymisen ja ylläpitämisen edellytyksenä (Kalliomaa, 2009, 79). Kalliomaa (2009, 80) rinnastaakin sisäisen palvelun laadun kehittymisen esimiesalaisyhteistyön kehittymiseen. LMX-teorian vaiheet voidaan siis nähdä myös sisäisen palvelun laadun kehittymisenä. Tähän kuuluu erityisesti työntekijän arvostaminen ja yksilöllisyyden korostaminen. Aikaa tulisi ottaa työntekijän tukemiselle, huomioimiselle sekä palautteen ja kiitoksen antamiselle. Lisäksi ammattimaisuus ja toisen kunnioitus edistävät vuorovaikutussuhteen kehittymistä kohti kumppanuustasoa.

Korkealaatuisella kumppanuussuhteella on vaikutusta työntekijöiden organisaatioon sitoutumiseen (Coglischer ym., 2009; Liden, Wayne & Sparrowe, 2000, 414). Korkealaatuinen suhde esimiehen ja alaisen välillä on sitouttamiseen yhdistetty tekijä, joka yhdistää sisäisen markkinoinnin ja LMX-teorian työntekijöiden työssä pysymiseen. Tässä tutkimuksessa pyritäänkin ymmärtämään ja lähestymään työntekijöiden työssä pysymistä sekä LMX-teorian että sisäisen suhdemarkkinoinnin kautta. LMX-teorian ja työssä pysymisen välistä suhdetta on kuvattu kuvion 3 vasemmalla puolella, ja sisäisen suhdemarkkinoinnin ja työssä pysymisen välistä suhdetta kuvion 3 oikealla puolella.

Aineelliset palkkiot ja muut etuudet näkyvät sekä LMX-teoriaa tarkasteltaessa että työntekijöiden työssä pysymiseen liittyvissä tutkimuksissa. Samoin työntekijään luottaminen, vastuun ja mahdollisen toimintavapauden antaminen sekä työntekijän huomioiminen päätöksenteossa selittävät sekä LMX-teorian suhteen laatua että työntekijöiden pysyvyyttä yrityksessä. LMX-teorialle ja työntekijöiden työssä pysymiselle yhteistä on myös keskittyä tarkastelemaan joustavuutta ja oikeudenmukaisuutta.

Sisäiseen markkinointiin ja työntekijöiden työssä pysymiseen liittyvä tutkimus puolestaan yhdistää ajatuksen yrityksen maineen lisäämisestä olemassa olevien työntekijöiden kohdalla.

Yrityksen kannalta on tärkeää, minkälainen kuva työntekijällä on yrityksestä ja suosittelee ko hän mahdollisesti yritystä muille. Työntekijöiden työssä pysymistä kuvaava juurtuneisuusteoria tuo sisäisen markkinoinnin tavoin esille työntekijän samaistumisen yrityksen arvoihin. Sisäisen markkinoinnin tavoittelema kumppanuus sisältää erittäin korkeaa sitoutumista sekä yrityksen jäsenten yhteisen arvopohjan (Kalliomaa, 2009, 79). Pysyvyyttä lisää se, kun työntekijä sitoutuu samoihin arvoihin yrityksen kanssa ja osallistuu yrityksen toimintaan. Lisäksi juurtuneisuusteorian mukaan suhteet ja työntekijän erilaiset linkit yritykseen selittävät työssä pysymistä. Samoin sisäisen markkinoinnin tavoitteena on edistää suhteita ja linkkejä yrityksen sisällä.

3 METODOLOGIA

Tutkimuksen tavoitteena on lisätä ymmärrystä siitä, miten esimies voi edistää työntekijöiden työssä pysymistä ja pitkäaikaisia suhteita yrityksen sisällä. Tätä tavoitetta silmällä pitäen tässä pääluvussa käydään läpi tutkimuksen taustalla vaikuttavat tieteenfilosofiset lähtökohdat sekä tutkimuksen tekemiseen liittyvät strategiset valinnat.

3.1 Tieteenfilosofiset lähtökohdat

Seuraavaksi käydään epistemologinen keskustelu, joka liittyy siihen, miten voimme saavuttaa tietoa sekä miten luotettavana ja varmana kyseistä tietoa voidaan pitää. Jäljempänä ontologinen keskustelu taas pohtii sitä, mihin ja minkälaiseen todellisuuteen tutkimuksessa uskotaan.

Tämän tutkimuksen tavoitteena ei ole löytää vain yhtä totuutta tutkittavasta ilmiöstä, sillä työntekijöiden työssä pysyminen ja siihen liittyvät tekijät ovat jo lähtökohtaisesti niin moniulotteisia. Positivismiin sijaan, jolloin tutkimukseen valittaisiin ainoastaan yksiselitteistä, faktaluontoista tietoa, tämä tutkimus nojaa lähelle interpretivismia. (Bryman & Bell, 2011, 15.) Interpretivismi on enemmän tulkinnanvaraista, jolloin jokaisella voi olla erilainen käsitys samasta aiheesta tai ilmiöstä (Bryman & Bell, 2011, 16–17). Informanttien kokemuksia ja näkökulmia voidaan lähtökohtaisesti pitää tässä tutkimuksessa yhtä totuudenmukaisina. Työntekijät työskentelevät joko yhdellä tai useammalla caseyrityksen osastolla. Eri perspektiivistä katsottuna sama asia saattaa näyttää erilaiselta, eikä lähtökohtaisesti voida puhua vain yhdestä totuudesta. Kaikkia tutkittavien vastauksia ja näkökulmia voidaan siis

pitää oikeina. Täten on mahdollista saada kvalitatiivisen tutkimusotteen mukainen rikas kuvaus koko tapauksesta eli koko caseyhteyksen ja sen eri osastoiden työntekijöiden työssä pysymisestä.

Rikkaamman lopputuloksen saavuttamiseksi myös analyysivaiheessa käytetty päättelyn logiikka on abduktiivinen. Aineistoa käsitellään ensin teoriasta löydettyjen teemojen valossa, mutta jätetään tilaa ajatukselle, että aineistosta löytyy teoriaa täydentävän tiedon lisäksi myös jotain sellaista, mitä aikaisempi teoria ei ole toistaiseksi käsitellyt (Tuomi & Sarajärvi, 2002, 97). Työntekijöiden työssä pysymisestä on ylipäättään tehty suhteellisen vähän tutkimuksia, joten aineistosta on perusteltua odottaa myös uusia näkökulmia aiheeseen liittyen. Lopulta vuoropuhelu aikaisemman teorian ja uuden empiirisen tutkimuksen välillä voi laajentaa kokonaisuymmärrystä työntekijöiden työssä pysymisestä.

Hermeneutiikassa tieto muovautuu ja todellisuus rakentuu tutkimusprosessin aikana (Jyväskylän yliopisto, 2013a). Täten tämä tutkimus asemoidaankin nyt lähelle hermeneuttista tieteenfilosofiaa, kun halutaan luoda perusta sille, mihin ja minkälaiseen todellisuuteen tutkimuksessa uskotaan. Todellisuus työntekijöiden työssä pysymisestä ja esimies-alaisuudesta voi muuttua tiedon ja ymmärryksen lisääntyessä tutkimuksen eri vaiheissa. Kyseinen asemointi on linjassa myös aikaisemmin selvennetyn interpretivismiin kohdistuvan tulkinnanvaraisen lähestymistavan kanssa. Hermeneuttisessa ja interpretivismin mukaisessa tutkimuksessa käytetään usein laadullisia menetelmiä, sillä lähtökohtaisesti halutaan luottaa ihmisten omiin kokemuksiin ja tulkintoihin (Jyväskylän yliopisto, 2013b). Vaihtoehtoisesti objektivistinen näkemys on, että on olemassa vain yksi ja ainoa todellisuus (Bryman & Bell, 2011, 21). Objektivistinen näkemys ei sellaisenaan sovellu tähän tutkimukseen, sillä tutkimuksessa halutaan ottaa huomioon inhimillisyys ja se, että eri ihmisillä on olemassa erilaisia tunteita, toiveita ja ajatuksia esimiessuhteeseen ja työssä pysymiseen liittyen.

Aikaisemmat kokemukset, kulttuuri ja toiset ihmiset voivat muovata ihmisen todellisuuden kuvaa. Tutkimuksen teoriaosiossa kuvattu LMX-teoria puhuu esimiehen ja alaisen välisestä vuorovaikutussuhteesta. Työntekijät ovat vuorovaikutuksessa keskenään, jolloin todellisuus rakentuu helposti sosiaalisissa prosesseissa. Läheisissä vuorovaikutussuhteissa työntekijät voivat saada tietoa toistensa toimintatavoista, mielipiteistä ja asenteista. (Berger & Luckmann, 2003, 39–44.) Myös tutkimuksen haastattelutilanne on hetki, missä tutkijan ja tutkittavan suhde muodostuu vuorovaikutuksessa toisen kanssa. Haastatteluissa kohdataan toinen henkilö ja pyritään luottamuksellisesti ja avoimesti avaamaan keskustelua työntekijöiden työssä pysymisestä sekä siitä, miten he kokevat esimiehuhteensa tällä hetkellä.

3.2 Tapaustutkimuksen prosessi

Tämän tutkimuksen kautta pyritään luomaan syvempää ymmärrystä työntekijöiden työssä pysymisestä sekä antaa teoreettisesti mielekäs tulkinta sille, kuinka esimies voi edistää työntekijöiden työssä pysymistä. Tutkimus on laadullinen, sillä tutkimuskysymyksiin vastaaminen edellyttää syvällisyyttä. Toisin kuin kvantitatiivisessa tutkimuksessa laadullisessa tutkimuksessa ei ole tarkoitus hakea tilastollisia yleistyksiä, vaan pyrkiä kuvaamaan syvemmin jotain ilmiötä tai tapahtumaa (Tuomi & Sarajärvi, 2002, 87). Laadullisen tutkimuksen strategiseksi lähtökohdaksi voitaisiin valita esimerkiksi toimintatutkimus, etnografinen tutkimus tai tapaustutkimus. Toimintatutkimuksessa tutkija on osa kehittämisprosessia. Olen itse työskennellyt caseyrityksessä viitisen vuotta, joten toimintatutkimuksen suorittaminen olisi voinut tässä tapauksessa olla hyvinkin mahdollinen. Toimintatutkimusta ei kuitenkaan käytetä siitä syystä, että tarkoituksena ei ole itse kehittää yrityksen toimintatapoja, vaan pyrkimyksenä on tarjota esimiehille valmiuksia työntekijöiden työssä pysymisen edistämiseksi.

Etnografisessa tutkimuksessa tutkija on myös ikään kuin osa yritystä, sillä hän on elänyt mukana yrityksen arjessa havainnoiden tutkittavia heidän omassa ympäristössään. Ruumiillinen ja henkinen läsnäolo tekee etnografisesta tutkimusprosessista erityisen. (Lappalainen, Hynninen, Kankkunen, Lahelma & Tolonen, 2007, 10.) Etnografinen tutkimussuunta suljetaan pois, sillä tutkimuksen aikataulu asettaa rajat sille, kuinka pitkällä aikavälillä työntekijöiden pysyvyyttä ja esimies-alaissuhdetta tarkastellaan. Lisäksi olen osittain ollut pois yrityksestä tutkimusta tehdessä. Etäisyyttä yritykseen on otettu tietoisesti, jotta ilmiötä saataisiin tarkasteltua vähän kauempaa, ikään kuin ulkopuolisen silmin. Osallistumisen ja analyyttisen etäännyttämisen vuorottelu auttaakin tutkijaa paremmin selkeyttämään ja ymmärtämään tutkimuskohteena olevan yrityksen työntekijöiden tilannetta (Lappalainen ym., 2007, 10).

Tapaustutkimuksen kautta voidaan hyvin tutkia esimerkiksi jonkin yrityksen käyttäytymistä (Koskinen, Alasuutari ja Peltonen, 2005, 175). Tämä tutkimus on vahvasti sidoksissa ihmisten kokemuksiin ja ajatuksiin tietyssä kontekstissa. Strategiseksi lähtökohdaksi on täten valittu laadullinen tapaustutkimus, jossa tapauksena toimii erään pohjoismaisen liikuntapalveluita tuottavan ketjun yksittäinen toimipiste. Tapaustutkimuksen prosessi lähtee liikkeelle siitä, että valitaan tutkimusongelma, jonka tavoitteena on terävöittää tutkimus vastaamaan yritys-elämän todellisuuden haasteisiin. (Eisenhardt, 1989, 533.) Yrityksen valinta työntekijöiden työssä pysymisen edistämiseksi on perusteltu, sillä tällä hetkellä kaikista yrityksen työntekijöistä noin puolet vaihtavat työpaikkaa joka vuosi. Liikunta-alalla ei ylipäätään ole olemassa mitään työehtosopimuksia, ja ala kärsii epämääräisistä ja alipalkatuista työsuhteista (Lith, 2013). Yksittäinen tapaus valittiin tutkimukseen siitä syystä, että monen liikunta-alalla toimivan yrityksen tutkiminen ei ajan puutteen vuoksi ole mahdollista. Tavoitteena oli kuitenkin saada kokonaisnäkemys koko yrityksen työntekijöiden työssä pysymisestä, joten caseyrityksen sisällä ei lähtökohtaisesti tehty mitään erottelua sen eri osastoiden välillä. Toisaalta useamman tapauksen tutkimuksen tavoin tässäkin tutkimuksessa etsittiin samankaltaisuuksia ja

eroavaisuuksia sen suhteen, kuinka esimiessuhteen heikoksi tai laadukkaaksi kokevat työntekijät arvioivat pysyvyyttään yrityksessä. (Eisanhardt, 1989.)

Tapaustutkimus on kiinnostuksen kohteena myös siitä syystä, että teorian vastapainoksi on hyvä saada laajaa ymmärrystä elävässä elämässä koetuista työntekijöiden työssä pysymistä lisäävistä tekijöistä. Tapaustutkimuksen luonteen mukaisesti tässä tutkimuksessa tullaan tekemään parannusehdotuksia, miten työntekijöiden työssä pysymistä voitaisiin käytännössä lisätä yrityksen sisällä. Tämä luo tutkimukselle syvempää merkitystä ja tarkoitusta, kun tavoitteena on, että yrityksen on oikeasti mahdollisuus hyötyä aineiston tuloksista jotenkin. Silti on hyvä pitää mielessä se, että käytännön työelämän parantamisen lisäksi tapaustutkimuksen kautta tullaan tarjoamaan tieteellistä kontribuutiota, jolloin työntekijöiden työssä pysymiseen liittyvä teoria voi tutkimuksen kautta ainakin jollain tapaa uudistua.

Aiheen rajauksen jälkeen tapaustutkimuksen prosessissa suunnitellaan tiedonkeruumenetelmät ja -välineet. Laadullisen tutkimuksen yleisimmät aineistonkeruumenetelmät ovat kysely, haastattelu, havainnointi ja erilaisiin dokumentteihin perustuva tieto (Tuomi & Sarajärvi, 2002, 73). Yksi mahdollinen lähestymistapa tutkimukselle voisi olla narratiivinen. Narratiivit syntyvät kertomuksista, jolloin työntekijät olisivat tässä tapauksessa kirjoittaneet tarinoita omasta pysyvyydestään yrityksessä. Tässä tutkimuksessa haluttiin kuitenkin käyttää tarinoiden sijaan haastatteluja, sillä kasvotusten tapahtuva vuorovaikutteinen kohtaaminen oli paremmin linjassa valittujen tieteenfilosofisen lähestymistapojen kanssa.

Joka tapauksessa aineistonkeruumenetelmien tulisi olla moninaisia, jotta ne luovat vahvan perustan tutkimukselle ja pystyvät monipuolisesti huomioimaan eri näkökulmia. Tutkimuksessa olisikin hyvä yhdistää sekä kvalitatiivista että kvantitatiivista aineistoa. (Eisanhardt, 1989, 533.) Tämän vuoksi, vaikka tämä tutkimus on laadullinen, moninaisuuden

takaamiseksi kerättiin sekä kvantitatiivista kyselyaineistoa että kvalitatiivista haastatteluaineistoa. Näin pyrittiin saamaan syvää ja monipuolista ymmärrystä tutkittavasta ilmiöstä. Lisäksi tutkimuksessa olisi mahdollista käyttää sekundaariaineistoa, mikä on sellaista tutkimuksessa käytettyä aineistoa, joka on lähtökohtaisesti kerätty muuta tarkoitusta varten. Tässä tutkimuksessa ei kuitenkaan ole tarpeen turvautua sekundaariaineistoon, sillä kysely- ja haastatteluaineisto olivat riittäviä vastaamaan asetettuihin tutkimuskysymyksiin.

3.2.1 Kysely

Aikaisemmin työntekijöiden työssä pysymistä on tutkittu muun muassa lähtökyselyiden kautta. Näitä ei voida kuitenkaan pitää niin luotettavina, sillä lähtevien työntekijöiden on todettu vääristelevän joitakin lopettamiseen liittyviä syitä. (Steel ym., 2002, 160.) Lisäksi pysyvyyttä on ajankohtaisempaa tutkia silloin, kun työntekijät ovat vielä yrityksessä töissä. Tässä tutkimuksessa tutkimuksen kohteena olivat olemassa olevat työntekijät. Kyselylomake (liite2) tehtiin internetiin käyttäen apuna Googlen lomakkeet-palvelua (Google, 2013). Kyselyn linkki lähetettiin sähköpostin kautta 2.8.2013 kaikille caseyrityksen työntekijöille, joita oli yhteensä kolmekymmentyhdeksän. Rajan vetoa kyselyn lähettämisen suhteen oli siinä mielessä vähän hankala tehdä, sillä osa työntekijöistä saattoi olla töissä vain pari tuntia viikossa ja muutama työntekijä toimi tarvittaessa vain sijaisina.

Joidenkin työntekijöiden kanssa keskusteltiin aiheesta kasvotusten ja osalle työntekijöistä laitettiin vielä tekstiviestillä informaatiota aiheesta, jotta saatiin varmistettua, että he olivat varmasti saaneet kyselyn sähköpostiinsa. Vastausaikaa oli viikko. Vähemmän tunteja tekevistä 18 työntekijästä kyselyyn vastasi 11 työntekijää (vastausprosentti 61%). Lähes päivittäin yrityksessä työskenteleviä työntekijöitä oli 21, joista kaikki vastasivat kyselyyn (vastausprosentti 100%). Vastausprosentti yhteensä kaikille työntekijöille oli 82%. Vastajien työssäoloaika vaihteli viidestä kuukaudesta kymmeneen vuoteen. Huomioon on otettava myös

se, että osa työntekijöistä työskenteli samanaikaisesti usealla yrityksen eri osastolla.

Kysely muodostui kahdesta osiosta. Ensimmäisessä osassa oli 17 väittämää liittyen siihen, mikä selittää työntekijän työssä pysymistä tällä hetkellä ja minkälaiseksi he arvioivat oman pysyvyytensä yrityksessä tulevaisuudessa. Kyselyn toinen osa sisälsi 12 esimiehdettä koskevaa väittämää. Työssä pysymistä selittävät väittämät pohjautuvat kirjallisuuskatsauksessa esitettyyn taulukkoon 1, ja esimiehdettä koskevat väittämät pohjautuvat kirjallisuuskatsauksen taulukkoon 3. Työntekijät vastasivat asteikolla 1–5, ovatko samaa mieltä esitettyjen väittämien kanssa. Lisäksi kysely sisälsi kaksi avointa kysymystä. Ensimmäisessä kohdassa työntekijät saivat avoimesti kertoa kolme tekijää, jotka eniten ovat vaikuttaneet siihen, että he ovat työskennelleet caseyrityksessä tähän saakka. Toinen kysymys koski sitä, mitä esimies voisi tehdä paremmin, jotta työntekijät pysyisivät caseyrityksessä vielä pidempään tulevaisuudessa. Kyselyn lopussa oli tilaa mahdollisille vapaille kommentteille. Esitetyt vapaat kommentit on huomioitu kyselyn analyysissa, sillä ne täydensivät hyvin kyselyn avointen kysymysten vastauksia mukavasti. Lopulta kyselylomakkeen tulokset antoivat osviittaa siitä, mihin tekijöihin ja mihin työntekijäryhmiin tulisi varsinaisissa haastatteluissa keskittyä.

3.2.2 Teemahaastattelut

Haastattelun etu verrattuna kyselyyn on ennen kaikkea joustavuus. Haastattelijalla on mahdollisuus toistaa kysymys, oikaista väärinkäsityksiä sekä selventää ja selittää aiheeseen liittyviä ilmauksia (Tuomi & Sarajärvi, 2002, 75). Tässä tutkimuksessa käytettiin puolistrukturoituja teemahaastatteluja, jolloin haastattelut etenivät yksityiskohtaisten kysymysten sijaan keskeisten teemojen varassa (Hirsjärvi & Hurme, 2001, 48). Keskeisiksi teemoiksi nousivat työntekijöille tehdyn kyselyn perusteella LMX-suhteen ja sisäisen suhdemarkkinoinnin mukaisen esimies-alaisuuden laadun lisäksi kuusi työntekijöiden työssä

pysymiseen liittyvää tekijää. Työntekijöiden työssä pysymistä painottavat tekijät on esitelty tarkemmin kyselyn analyysin yhteydessä luvussa 4.1.

Haastatteluissa teemoja pyrittiin lähestymään myönteisessä valossa, jolloin ihmisten vajavuuksien ja heikkouksien tutkimisen rinnalle tuotiin vahvuuksien, voimavarojen, kykyjen, taitojen ja onnistumisten tutkiminen. Haastatteluissa sovellettiinkin arvostavan haastattelun periaatteita. Perinteisestä ongelmanratkaisusta arvostava haastattelu eroaa siten, että siinä keskitytään ongelmien tunnistamisen sijaan toimivien käytäntöjen ja positiivisten kokemusten löytämiseen, niiden jakamiseen ja myönteisen tavoitetilan työstämiseen (Van Vuuren & Crous, 2005). Tavoitteena on tarjota yritykselle toimivia käytäntöjä työntekijöiden työssä pysymisen edistämiseksi. Työntekijöillä oli mahdollisuus myös itse saada haastattelutilanteen kautta voimaa siitä, että heitä kuunneltiin ja heidän mielipiteitään arvostettiin. Työn voimavarojen esiin nostaminen lisää myönteistä asennoitumista ja motivoitumista työhön (Nuutinen ym., 2013, 24). Kyselyn ja haastatteluiden tulokset antoivat myös esimiehille palautetta heidän työstään.

Haastattelut oltaisiin voitu toteuttaa ryhmähaastatteluina, jolloin strategisesti oltaisiin puhuttu fokus group -tutkimuksesta (Bryman & Bell, 2011, 517). Tämä ei kuitenkaan ollut perusteltua siitä syystä, että yksilöhaastattelut paljastivat paremmin ja totuudenmukaisemmin yksittäisten työntekijöiden ajatukset ja mielipiteet. Haastatteluiden tavoitteena oli saada reflektioivia vastauksia, ja pintaraapaisun sijaan pyrittiin saamaan syvempää tietoa tutkittavasta aiheesta. Haastattelut suoritettiin neljälle kohdeyrityksen työntekijälle, jotka valittiin työntekijöille lähetetyn kyselyn perusteella sen mukaan, kuinka he näkivät oman pysyvyytensä yrityksessä ja kuinka he kokivat suhteensa esimieheen. Haastateltavat sijoituivat ääripäihin näiden kahden tekijän mukaan siten, että kaksi työntekijää koki suhteensa esimieheen heikkolaatuisiksi, eivätkä välttämättä näe itseään yrityksen työntekijänä tulevaisuudessa ja kaksi työntekijää puolestaan olivat erityisen tyytyväisiä esimieheensä sekä erittäin sitoutuneita yritykseen. Kyseisten haastateltavien valinta oli myös siinä mielessä perusteltua, että

haastateltavilla oli erilaisia rooleja yrityksessä, ja kaiken kaikkiaan ne kattoivat yrityksen kaikki osastot. Oman kokemuksensa perusteella he pystyivät kuvaamaan eri osastoilla työskentelevien työntekijöiden työssä pysymiseen liittyviä ajatuksia, jolloin tutkimuksen kannalta saatiin tarkasteltua caseyritystä kokonaisuudessaan.

Haastateltavat kaikki osallistuivat tutkimukseen vapaaehtoisesti, ja haastattelut tehtiin caseyrityksen tiloissa ajalla 27.8-2.9.2013. Haastatteluajankohta sovittiin jokaisen kanssa henkilökohtaisesti joko puhelimitse tai kasvotusten. Haastattelut kestivät keskimäärin yhden tunnin ja ne nauhoitettiin puhelimen avulla. Haastatteluiden kulkua johdateltiin teema-alueittain. Tämä tarkoittaa sitä, että teema-alueet olivat kaikille haastateltaville samat, mutta kysymysten tarkka muoto ja järjestys voivat vaihdella tilanteen mukaan. Haastatteluissa käytetty runko on esitetty liitteessä 1. Teemahaastattelut sopivat myös asetettuihin tieteenfilosofisiin lähtökohtiin, sillä ne korostavat haastateltavien elämysmaailmaa ja näkemyksiä paremmin kuin esimerkiksi strukturoidummat haastattelut, joissa käytetään yksityiskohtaisempia kysymyksiä. (Hirsjärvi & Hurme 2001, 48.)

Haastattelut onnistuivat erityisen hyvin, sillä haastateltavat ottivat aktiivisen roolin ja kertoivat avoimesti omista kokemuksistaan. Uskon, että oma työkokemukseni caseyrityksessä auttoi minua muokkaamaan haastattelurungon ja -kysymykset vielä paremmin jokaiselle henkilölle sopiviksi. Ennen haastatteluja kysymykset käytiin läpi caseyrityksen johtajan kanssa. Aikaisempi kokemus ja ymmärrys caseyrityksestä sekä mielenkiintoni tutkimusta kohtaan auttoi myös haastattelutilanteessa ymmärtämään työntekijöitä paremmin, mikä oli omiaan myös edistämään luontevaa keskustelua. Haastattelijan ja haastateltavien identifioituminen samaan ryhmään ja samankaltaiset elämäkokemukset voivatkin vahvistaa molemminpuolista ymmärrystä sekä luottamusta haastattelijan ja haastateltavan välillä (Ruusuvoori & Tiittula, 2005, 87–89). Luontevuutta lisäsi myös se, että olin ollut tekemisissä kaikkien työntekijöiden kanssa jo aikaisemmin, ennen tutkimuksen aloittamista.

3.2.3 Aineiston käsittely ja analysointi

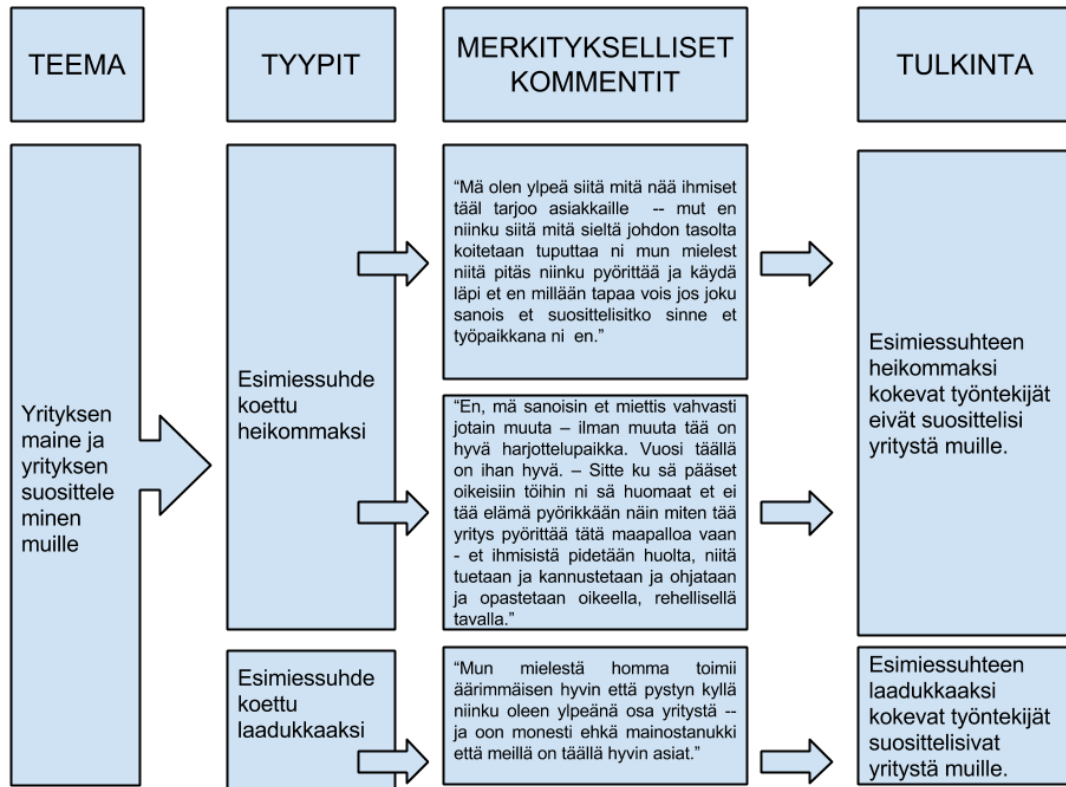
Kyselyaineisto vietiin excelistä SPSS Statistics -ohjelmaan. Kyselyyn vastasi kolmekymmentäkaksi työntekijää, joten analyysivaiheessa tuli käyttää pieneen otoskokoön soveltuvia menetelmiä. Kruskal-Wallis -testin avulla selvitettiin esimerkiksi, miten työntekijöiden esimiessuhdetta selittävät kysymykset suhteutuivat heidän aikomuksiinsa pysyä yrityksessä. Ristiintaulukointien avulla saatiin muodostettua jatkotutkimuksen kannalta mielenkiinnon kohteiksi tulevat ryhmät. Mielenkiinnon kohteena haastatteluissa oli keskittyä nimenomaan kahteen ääripäähän sen mukaan, kuinka laadukkaaksi esimiessuhde miellettiin ja kuinka työntekijät näkivät oman pysyvyytensä yrityksessä tulevaisuudessa.

Tapaustutkimuksen prosessia edisti se, että aineistoa kerätessä oli jo kattavasti pyritty tekemään muistiinpanoja ja alustavaa analyysia aiheesta. Haastattelutilanteessa tehtiin esimerkiksi muistiinpanoja analysoinnin helpottamiseksi. Vasta varsinaisessa analyysivaiheessa on kuitenkin syvennytty aineistoon tarkemmin. Tällöin onkin hyvä katsoa alkuperäisiä havaintoja ja vaikutelmia pidemmälle sekä katsoa kerättyä aineistoa monesta näkökulmasta, usean linssin läpi (Eisenhardt, 1989, 533). Haastatteluaineisto kuunneltiin läpi useamman kerran sekä litteroitiin tietokoneelle tarkempaa analyysia varten. Haastatteluaineisto osoittautui tutkimuksen kannalta varsin mielenkiintoiseksi, joten haastattelut kirjoitettiin puhtaaksi lähes kokonaisuudessaan.

Perusanalyysimenetelmä laadullisessa tutkimuksessa on sisällönanalyysi. Laadullisen aineiston sisällönanalyysi voidaan tehdä aineistolähtöisesti, teoriaohjaavasti tai teorialähtöisesti. Aineistolähtöisestä analyysistä voidaan käyttää ilmausta induktiivinen ja teorialähtöisestä analyysistä ilmausta deduktiivinen. (Tuomi & Sarajärvi, 2002, 110.) Kolmas tieteellisen päättelyn logiikka on teoriaohjaava eli abduktiivinen päättely, jonka mukaan teorianmuodostus on mahdollista silloin, kun havaintojen tekoon liittyy jokin johtoajatus (Tuomi & Sarajärvi, 2002, 97). Tässä tutkimuksessa käytettiin teoriaohjaavaa

sisällönanalyysia, sillä tutkimuksessa haluttiin edetä aineiston ehdoilla unohtamatta teoreettista viitekehystä ja vuoropuhelua näiden välillä. Teoreettiset käsitteet olivat siis jo valmiina tiedossa ennen aineiston analysoimista (Tuomi & Sarajärvi, 2002, 116).

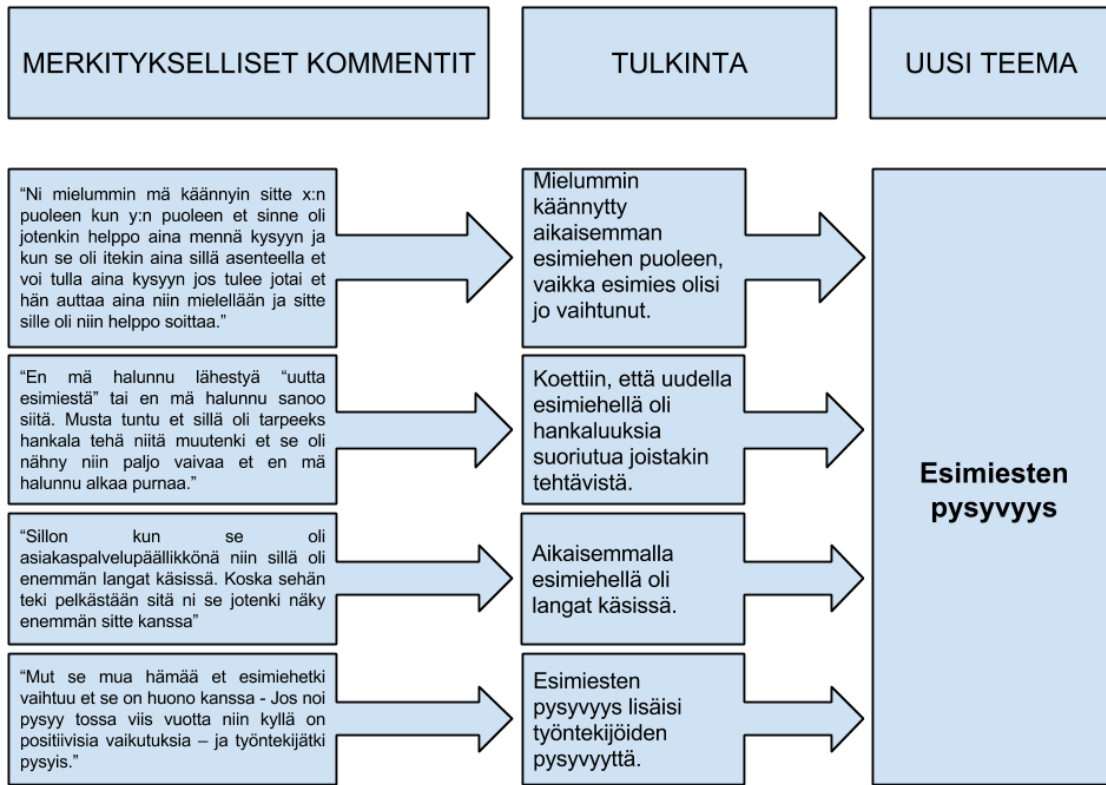
Litteroitu haastatteluaineisto kerättiin yhteisten teemojen alle liittämällä eri henkilöiden samaa teema-aluetta koskevat vastaukset yhteen. Tässä vaiheessa pyrittiin nimenomaan tavoittamaan haastatteluvastausten olennaisin sisältö sekä yhdistelemään eri haastatteluiden eri vaiheissa syntyneet samaan teemaan liittyvät keskustelut toisiinsa. Näin saatiinkin paremmin tehtyä päätelmiä laajemmasta kokonaisuudesta. (Hirsjärvi & Hurme 2001, 142.) Analyysiyksikkönä olisi voitu käyttää esimerkiksi sanaa, lausetta, virkettä tai merkitystä. Analyysi kohdistettiin kuitenkin tässä kohtaa asiakokonaisuuteen, sillä aineistoa haluttiin peilata olemassa olevan teorian muodostamiin teemoihin. (Aaltola & Valli, 2010, 181-182.) Aineistosta katsottiin, mitä eri henkilöt ovat samasta aiheesta sanoneet. Analyttisen induktion ideaa soveltaen rakennettiin ensin ydin, jonka ympärille muista haastatteluvastauksista lisättiin olennaisia asioita. Tämän jälkeen kirjoitettiin omin sanoin tulkinnat siitä, mitä aineistossa oli löydettävissä. (Aaltola & Valli, 2010, 174, 177.) Kuviossa 4 havainnollistetaan teoriaan pohjautuvien teemojen mukaista aineiston tulkintaa.



Kuvio 4, Teorialähtöinen päättelyketju

Haastatteluiden teemat pohjautuivat aikaisemmin kuviossa 3 esitettyyn malliin LMX-teorian ja sisäisen suhdemarkkinoinnin suhteesta toisiinsa sekä työntekijöiden työssä pysymiseen. Kyselyn perusteella haastatteluissa oli syytä paneutua erityisesti kuuteen teemaan, jotka käydään tarkemmin läpi kyselyn analyysin yhteydessä luvussa 4.1. Tutkimuksen kannalta oleelliset teemat on selkeyden vuoksi esitetty myös tämän tutkimuksen johtopäätöksissä taulukon muodossa. Analyysissa käytettiin myös tyypittelyä sen mukaan, kuinka laadukkaaksi työntekijä on kyselyn perusteella arvioinut omaa suhdettaan esimieheen (Bryman & Bell, 2011, 441). Mahdollisimman erilaisten tapausten vertailu hahmotetaankin tässä tutkimuksessa yhdeksi tulkinnan rikastamisen keinoksi (Koskinen ym., 2005, 270–271).

Tapaustutkimuksen prosessi eteni Eisenhardtia (1989) mukailleen siten, että perusanalyysin jälkeen tuotiin esiin teorian ja kerätyn aineiston vuoropuhelu sekä suhteutettiin teoriaa olemassa olevaan kirjallisuuteen. Tässä tutkimuksessa vuoropuhelua teorian ja empirian välillä oli abduktiivisen päättelyn luonteen mukaisesti tehty kuitenkin jo analyysivaiheen alusta saakka. Vaikka ajatus lähti siitä, mitä olemassa olevan teorian ja valittujen teemojen nojalla voitiin haastatteluaineistosta päätellä, pyrittiin haastatteluaineistosta löytämään myös aivan uusia teemoja. Teorialähtöisen analyysin lisäksi aineistoa tutkittiin siis myös aineistolähtöisesti. Tällöin aineistosta kerättiin vielä ne asiat, joita ei aikaisemman teorian puitteissa ollut käsitelty, mutta mitkä tutkimuksen kannalta olivat kuitenkin mielenkiintoisia ja merkittäviä. Analyysiyksikkönä toimi tässä vaiheessa virke, sillä aineisto haluttiin käydä vielä tarkemmin läpi, jottei mitään oleellista jäisi huomaamatta. Aikaisemmin teoriasta löydettyjen teemojen tavoin aineistosta löydetty uudet asiat teemoitettiin lopulta yhteen sen mukaan, mitä kustakin teemasta oli sanottu. (Tuomi & Sarajärvi, 2002, 94–95.) Kuviossa 5 havainnollistetaan erästä aineistosta nousutta uuden teeman päättelyketjua. Kaiken kaikkiaan uusia teemoja aineistosta nousi viisi kappaletta. Tutkimuksen tulosten raportoinnin yhteydessä teemoja on käytetty kappaleiden otsikkoina. Ne on esitetty myös tämän tutkimuksen johtopäätöksissä olevassa taulukossa.



Kuvio 5, Aineistolähtöinen päättelyketju

Mahdolliset aikaisempaan teoriaan liittymättömät poikkeustapaukset analysoitiin erikseen, jolloin pystyttiin huomioimaan sekä yleisyys että poikkeavuus (Aaltola & Valli, 2010, 181-182). Lopuksi tapaustutkimuksen prosessissa tähdättiin mahdollisten teoreettisten saturaatioiden muodostamiseen (Eisenhardt, 1989, 533). Saturaatiolla tarkoitetaan tilannetta, jossa aineisto alkaa toistaa itseään eikä lisätieto toisi tutkimusongelmaan enää mitään uutta (Tuomi & Sarajarvi, 2002, 89). Läpi koko analyysivaiheen pyrkimyksenä oli kuvata työntekijöiden työssä pysymistä sanallisesti ja järjestää aineisto tiiviiseen ja selkeään muotoon kadottamatta sen sisältämää informaatiota. Näin analyysin avulla voitiin lopulta tehdä luotettavia johtopäätöksiä tutkittavasta ilmiöstä. (Tuomi & Sarajarvi, 2002, 110).

Huomion arvoista on, ettei analyysissa tuotu ollenkaan esiin haastateltavien henkilöllisyyttä, sillä esimies-alaissuhde oli monelle hyvin henkilökohtainen asia. Tutkimuksen raportoinnissa siteerattiin kuitenkin monipuolisesti haastateltavia, sillä laadullisessa tutkimuksessa on kysymys siitä, kuinka haastateltavia yksilöitä ja tutkimuksen kokonaisuutta pystytään ymmärtämään (Tuomi & Sarajärvi, 2002, 70). Tulkinnan luotettavuutta lisäsi se, että kaikilla haastateltavilla oli mahdollisuus lukea lähes valmis tutkielma ja antaa kommentteja tehdystä analyysistä (Koskinen ym. 2005, 259). Vaikka kyseessä ei ollutkaan etnografinen tutkimus, jossa tutkija tulkitsee tuloksia peilaten niitä omaan kokemukseensa ja toimintansa yrityksessä (Lappalainen ym., 2007, 10), analyysin tekemistä helpottivat myös omakohtaiset kokemukset ja havainnot yrityksestä sekä sitä kautta kertynyt esiymmärrys tapauksesta.

3.3 Tutkimuksen luotettavuuden arviointi

Luotettavuutta on perinteisesti kuvattu käsitteillä validiteetti ja reliabiliteetti. Tutkimus on reliaabeli, jos se pystytään toistamaan uudelleen samanlaisin tuloksin. (Heikkilä 2004, 72.) Kvalitatiivisen tutkimuksen toistettavuutta ei kuitenkaan voi muotoilla reliabiliteettiongelmaksi, sillä tapaus on aina ainutlaatuinen. Tämäkin tutkimus on vahvasti aikaan, paikkaan sekä eri tilannetekijöihin ja työntekijöiden yksilöllisiin ominaisuuksiin sidottu. Laadullisella tutkimuksella ei siis ole olemassa luotettavuuden arvioinnissa mitään yksiselitteisiä ohjeita. Tutkimusta tulee arvioida kokonaisuutena, jolloin tulee huomioida esimerkiksi tutkimuksen kohde ja tarkoitus sekä aineistonkeruun menetelmät ja tekniikat. (Tuomi & Sarajärvi, 2002, 138.) Tämän tutkimuksen luotettavuuden arviointi perustuu pääasiassa työntekijöille tehtyyn kyselyyn ja teemahaastatteluihin sekä näiden pohjalta tehtyihin johtopäätöksiin. Reliabiliteetti on pyritty varmistamaan tässä tutkimuksessa tarkan raportoinnin avulla, jolloin lukijan on mahdollista seurata käyty tapaustutkimuksen prosessi kokonaisuudessaan läpi.

Validius mittaa sitä, kuinka hyvin tutkimustulos vastaa todellisuutta. Jotta tutkimustulokset olisivat mahdollisimman totuudenmukaisia, tässä tutkimuksessa on kiinnitetty erityistä huomiota aineiston merkittävyyteen ja riittävyteen sekä analyysin kattavuuteen (Mäkelä, 1990, 47–48). Triangulaatiota voidaan pitää yhtenä laadullisen tutkimuksen validiteettikriteerinä. Tutkimusaineistoon liittyvä triangulaatio tarkoittaa, että tietoa kerätään monesta eri lähteestä. (Tuomi & Sarajärvi, 2002, 140, 142.) Tässä tutkimuksessa esimerkiksi haastateltavat on valittu niin, että heillä on kokemusta kaikista caseyrityksen eri osastoista. Metodinen triangulaatio puolestaan toimii eri metodeja yhdistämällä tai yhden metodin monimuotoisuudella, jolloin tässä tapauksessa on esimerkiksi kyselyssä käytetty sekä avoimia että suljettuja kysymyksiä. (Tuomi & Sarajärvi, 2002, 140, 142.)

Tutkimuksen rakennevaliditeetin huomioimiseksi tutkimuksessa on selvennetty tutkijan roolia ja subjektiivisuutta eli muun muassa sitä, korostuuko tutkijan oma kokemus ja mielenkiinto vai onko aihetta pystytty tarkastelemaan objektiivisesti. On myös tärkeää, kuinka suhde tutkijan ja tutkittavien välillä toimi sekä lukivatko ja kommentoivatko tiedonantajat tuloksia ennen niiden julkaisua. Tässä tutkimuksessa laatu on varmistettu siten, kyseiset tekijät on otettu huomioon ja esitetty tekstissä mahdollisimman läpinäkyvästi ja selvästi. Tutkimuksen sisäinen validiteetti on huomioitu siten, että päättelyn logiikka on selvennetty sekä kuvion muodossa että sanallisesti edellisessä luvussa 3.2.3. Tulosten analysoinnissa sekä johtopäätöksissä tällainen päättelyketjun ylläpito parantaa luotettavuutta. Lisäksi tutkimuksen tuloksissa siteerataan haastateltavia suhteellisen paljon, mikä lisää uskoa siihen, että tutkimus kertoo mahdollisimman totuudenmukaisen kuvauksen tutkittavasta tapauksesta. (Koskinen ym., 2005, 159.) Ulkoinen validiteetti ja se, kuinka hyvin tutkimustulokset kuvaavat todellisuutta näkyy myös yleistämiseen liittyvissä kysymyksissä. Tilastollista yleistämistä ei tapaustutkimuksen luonteen mukaisesti ole käytetty, mutta sen sijaan aikaisempaa teoriaa vahvistavaa analyttistä yleistystä on pystytty osoittamaan monessakin kohtaa.

4 TUTKIMUKSEN TULOKSET

Tässä pääluvussa käydään läpi kyselyn ja haastatteluiden keskeisimmät tulokset. Teoriaa pyritään täydentämään empirian avulla, jotta saataisiin monipuolisemmin vastattua asetettuihin tutkimuskysymyksiin työntekijöiden työssä pysymistä selittävästä tekijöistä sekä siitä, mitä esimies voisi tehdä paremmin työntekijöiden työssä pysymisen edistämiseksi.

4.1 Kyselyn tulokset

Kysely analysoitiin SPSS Statistics -ohjelmalla. Puuttuvia havaintoja ei ollut, sillä kaikki työntekijät olivat vastanneet kaikkiin kyselyssä esitettyihin väittämiin. Aluksi kokonaiskuvan saavuttamiseksi katsottiin yleiset frekvenssit. Kyselyyn vastasi 32 työntekijää, joten tarkemmassa analyysivaiheessa tuli käyttää pieneen otoskokoon soveltuvia menetelmiä. Liitteessä 3 on esitetty kunkin kysymyksen keskiarvot.

Kyselyyn vastanneet olivat pääasiassa vastanneet samansuuntaisesti kaikkiin esimiestyötä koskeviin väittämiin. Korrelaatioanalyysin (Spearman's rho) tulokset antoivat tukea sille, että kaikki 12 esimiestyöhön liittyvää väittämää (taulukko 3) voitiin yhdistää yhdeksi summamuuttujaksi. Vastaavasti työssä pysymistä koskevista väittämistä voitiin niputtaa yhteen kuusi väittämää, joiden vastaukset korreloivat keskenään positiivisesti. Näitä olivat työntekijän yksilöllinen huomioiminen, oikeudenmukaisuus, halu osallistua yrityksen toimintaan ja aktiviteetteihin, yrityksen maine, samaistuminen yritykseen ja sen arvoihin sekä se, kuinka työntekijä arvioi pisyvyyttään caseyrityksessä vuoden päästä. Summamuuttujien

sisäinen konsistentti on varmistettu Cronbachin Alphan avulla. Testatut muuttajat olivat luotettavia, ja niiden keskiarvot on esitetty liitteessä 4. Jäljelle jää näin ollen tutkimuksen kannalta kaksi relevanttia summamuuttujaa: esimiessuhteen laadukkuus sekä työntekijöiden työssä pysyminen.

Ristiintaulukointien avulla saatiin tarkasteltua yhteyksiä summamuuttujien ”esimiessuhteen laatu” ja ”työntekijän työssä pysyminen” välillä sekä muodostettua jatkotutkimuksen haastatteluiden kannalta mielenkiinnon kohteiksi tulevat ryhmät. Molemmat summamuuttajat jaoteltiin kolmeen luokkaan (tyytyväinen, neutraali, tyytymätön). Työntekijät jakautuivat yhdeksään ryhmään sen mukaan, olivatko he esimiessuhteeseensa tyytyväisiä, tyytymättömiä vai näkivätkö he sen neutraalina sekä olivatko he työssä pysymisen suhteen tällä hetkellä erittäin sitoutuneita, ei-sitoutuneita vai neutraaleja. Haastatteluissa keskityttiin niihin työntekijäryhmiin, jotka olivat molempien summamuuttujien suhteen jommassakummassa ääripäässä:

Ryhmä 1: Esimiestyöhön tyytymätön ja työssä pysymisen suhteen ei-sitoutunut työntekijä

Ryhmä 2: Esimiestyöhön tyytyväinen ja työssä pysymisen suhteen sitoutunut työntekijä

Kruskal-Wallis -testi paljasti tilastollisesti merkitseviä eroja sen suhteen, kuinka työntekijät näkivät oman pysyvyytensä verrattuna kokemaansa esimiessuhteen laatuun ($X^2=11,935$, $df=2$, $p=0,003$). Testissä huomioitiin edellä esitettyjen kahden ääripääryhmän lisäksi kolmantena ryhmänä myös kaikki muut työntekijät, jotka jäivät ääripääryhmien 1 ja 2 väliin. Tulokset puhuvat sen puolesta, että esimiessuhteen laadulla on työntekijöiden työssä pysymisen kannalta merkitystä. Esimiessuhteeseen tyytyväiset työntekijät (ryhmä 2) ovat yleisesti ottaen myös sitoutuneempia yritykseen, ja näkevät itsensä yrityksen työntekijöinä tulevaisuudessa.

Mann-Whitneyn testissä ryhmittelevinä muuttujina olivat edellä mainitut työntekijäryhmät 1 ja 2. Esimiestyöhön tyytymättömiä ja työssä pysymisen suhteen ei-sitoutuneita työntekijöitä verrattiin esimiestyöhön tyytyväisiin ja sitoutuneisiin työntekijöihin. Testin tulokset paljastivat ryhmien välillä tilastollisesti merkitseviä eroja kaikkien aikaisemmin mainittujen työssä pysymistä määrittelevien tekijöiden osalta. Näitä tekijöitä ovat yksilöllisyys, oikeudenmukaisuus, toimintaan osallistuminen, arvoihin samaistuminen sekä yrityksen maine. Työntekijöiden työssä pysymistä selittävästä tekijöistä kaksi ensimmäistä liittyy pysyvyyden ymmärtämiseen LMX-teorian kautta ja kolme jälkimmäistä pysyvyyden ymmärtämiseen sisäisen suhdemarkkinoinnin kautta. Lisäksi ääripääryhmien välisiä tilastollisesti merkitseviä eroja on löydettävissä palkkaan liittyvissä tekijöissä sekä yleisesti siinä, kuinka laadukkaaksi työntekijä kokee suhteensa esimieheen ja näkeekö työntekijä itseään yrityksen työntekijänä vielä vuoden päästä. Mann-Whitney -testin tulokset on raportoitu liitteessä 5.

Haastatteluiden keskeinen tavoite oli saada syvempää ymmärrystä löydetyistä työntekijöiden työssä pysymistä edistävästä tekijöistä sekä selventää sitä, mitä esimies voisi tehdä paremmin, jotta ei-sitoutuneetkin työntekijät näkisivät itsensä yrityksen työntekijöinä tulevaisuudessa.

4.2 Työntekijöiden työssä pysymistä selittävät tekijät

Tässä luvussa tarkastellaan aineistosta nousseita työntekijöiden työssä pysymistä tällä hetkellä selittäviä tekijöitä. Tutkimuksessa keskitytään tarkastelemaan työssä pysymistä lähinnä yrityksen sisäisten tekijöiden kautta. Kyselyyn vastanneet saivat vastata avoimeen kysymykseen siitä, mitkä kolme tekijää olivat eniten vaikuttaneet siihen, että kukin työntekijä oli työskennellyt caseyrityksessä tähän saakka. Kyselyn analyysia on pyritty täydentämään haastatteluissa nousseilla työssä pysymistä määrittelevillä kommentteilla. Analyysissa on siis hyödynnetty sekä kyselyn avointa kysymystä että haastatteluja.

Empiirisen aineiston mukaan tämän hetkistä työntekijöiden työssä pysymistä selittää vahvasti mielekäs työ, liikunta-ala ja toimintaan osallistuminen sekä työnantajan tarjoamat kehitysmahdollisuudet ja joustavuus eri elämäntilanteissa. Kyseisiä tekijöitä tullaan käsittelemään heti alkuun yhtenä teemana, sillä ne kaikki liittyvät jollain tapaa itse työhön tai sen toteuttamiseen. Toinen työssä pysymistä selittävä pääteema tässä luvussa on yrityksen sisälle muodostuneet suhteet ja linkit esimerkiksi työkavereihin tai asiakkaisiin.

4.2.1 Työhön liittyvät tekijät

Useimmat kyselyyn vastaajista mainitsevat itse työn tekemisen yhtenä pääsyynä työssä pysymiselle. Tämä on linjassa aikaisemmin tehtyjen tutkimusten kanssa (Strolin-Goltzman ym., 2009, 151; Kayne & Jordan-Evans, 2005, 10). Työ koetaan itsessään mukavaksi ja työnkuva on mieleinen. Tämän tutkimuksen kautta pyritään kuitenkin analysoimaan vielä syvällisemmin niitä työhön liittyviä tekijöitä, jotka selittävät työntekijöiden työssä pysymistä. Tällä hetkellä työtehtävät koetaan kohdeyrityksessä monipuolisiksi ja sopivan haasteellisiksi. Lisäksi joillekin työntekijöille on tärkeää, että he pääsevät toteuttamaan itseään työn kautta. Töihin on mukava tulla ja jotkut kokevat, että liikunnallisuus yhdistää heidät asiakkaisiin ja työkavereihin. Liikunta-ala on siis itsessään vaikuttanut osan halukkuuteen työskennellä yrityksessä. Työntekijöiden mielestä on tärkeää, että työn kautta pääsee vaikuttamaan myönteisesti ihmisten terveyden ja hyvinvoinnin edistämiseen. Ilmapiiri yrityksessä koetaan myös yhdeksi työssä pysymistä selittäväksi tekijäksi. Etenkin esimiessuhteeseen tyytyväiset työntekijät näkevät hyvän johtamisen vaikuttavan koko yrityksen ilmapiiriin.

“Esimies on mun mielestä onnistunut niin tota semmosessa yleisen ilmapiirin luomisessa. Et sehän on niinku ihan aina semmonen ihan super innostunut ja must tuntuu et se hoitaa aina

kaikki asiat, jos sille jotain sanoo. Et en mä tiedä pysyiskö mulla ittellä noin moni juttu käsissä. Tai tiedätkö et saattais unohtuu jotain. Mut mun mielestä se tekee ihan tosi hyvin sen, mitä se tekee.”

Useampi työntekijä mainitsee, että esimieheltä onnistuu erityisen hyvin asioiden johtaminen, vaikka hoidettavia asioita olisikin paljon. Esimies on aktiivinen ja pystyy hoitamaan asiat saman tien tehokkaasti ja täsmällisesti. Lisäksi puitteet työn tekemiselle koetaan yrityksessä toimiviksi. Yrityksen tilat ovat hienot ja työympäristö siisti. Käytännön asiat hoituvat kuten pitääkin: välineitä huolletaan ja palkat maksetaan ajallaan.

“Kyllä ne on ne työajat ja työkaverit ja se viihtyvyys mikä mul tässä työssä kuitenkin on. Siis mä oikeesti tykkään tosi paljo tosta asiakaspalvelutyöstä ja mä tykkään tosi paljo olla siinä ja mä tykkään tästä paikasta.”

Tällä hetkellä suurin osa esimiessuhteeseen liittyvistä työntekijöiden työssä pysymistä selittävistä tekijöistä liittyvät pääasiassa joustavuuteen työajoissa, eri elämäntilanteiden yksilölliseen huomioimiseen sekä kehitysmahdollisuuksiin. Kyselyssä kymmenen työntekijää mainitsee joustavuuden yhdeksi kolmesta työssä pysymiseen vaikuttaneesta tekijästä. Työntekijät ovat sitä mieltä, että työt ovat joustavia ja he saavat itse hyvin pitkälti vaikuttaa työntekoon tai omiin työaikoihinsa. Muutama työntekijä mainitsee, kuinka työajat tai työmuuten sopii tämän hetkiseen elämäntilanteeseen tai tulevaisuuden suunnitelmiin. Joustavat työjärjestelyt on aikaisemminkin nostettu tutkimuksissa työssä pysymistä selittäviksi tekijöiksi (Hausknecht ym., 2009, 273; Smith, 2001, 55). Tämän tutkimuksen aineiston perusteella voidaan kuitenkin havaita, että työssä pysymisen ja joustavien työjärjestelyiden taustalla merkittävässä roolissa on esimiehen aktiivisuus. Muutama työntekijä kertoo, että on ollut mukavaa, kun heille on tarjottu useampia työtehtäviä tai heitä on kysytty töihin esimerkiksi sijaistamaan. Esimiestä on kiinnostanut se, mitä työntekijä haluaa tulevaisuudessa tehdä, ja hän on myös itse saattanut ehdottaa jatkoa ajatellen sopivia työtehtäviä työntekijälle.

Haastatteluvastauksesta voidaan nähdä, että monesti esimiehellä on tällaisissa tilanteissa mahdollisuus lisätä työntekijöiden toimintaan osallistumista ja sitoutuneisuutta.

“Mun esimies tsemppaa ihan hirveesti ja se on ihan niinku... tai must tuntuu, et en mä olis tullu “tohon tehtävään”, kun se pyys mua silloin siihen, ni en mä siihen olis varmaan tullu, jos se ei olis tossa pomona.”

Kyselyn perusteella työntekijöiden työssä pysymistä edistää se, että esimies on kannustava ja esimieheltä saa apua aina tarvittaessa. Kehittymismahdollisuuksiinkin liittyvät kommentit liittyvät pääasiassa yrityksen tarjoamien koulutusten lisäksi esimiehen kannustukseen kehittyä työssä. Haastatteluissa molemmat esimiessuhteensa hyväksi kokevat työntekijät kertovat, että esimiehet ovat pystyneet täyttämään työntekijöiden odotukset, eikä esimiehen kanssa ole missään vaiheessa ollut mitään ongelmia. Esimies on nimenomaan ottanut työntekijät yksilöinä huomioon ja on aina joutanut työntekijän eri elämäntilanteiden ja esimerkiksi opiskeluiden mukaan. Työn ja työntekijän oman elämäntilanteen yhdistämiseen liittyvät ehdotukset ovat esimerkkejä, missä esimies on onnistunut johtamaan niin, että työntekijä on kokenut itsensä erityiseksi ja arvokkaaksi.

4.2.2 Suhteet yrityksen sisällä

Hausknecht ja kumppanit (2009, 283) toteavat, että kiintymyssuhteet nousevat ylitse muiden selitettäessä työntekijöiden työssä pysymistä. Juurtuneisuusteorian mukaiset suhteet ja linkit korostuvat tässäkin tutkimuksessa, sillä asiakassuhteet ja työkaverit ovat kyselyn mukaan suurimpia työssä pysymistä edistäviä tekijöitä. Kolmestakymmenestä kahdesta työntekijästä kaiken kaikkiaan kolmetoista työntekijää mainitsee asiakkaat ja kaksikymmentä työntekijää mainitsee työkaverit kolmen eniten vaikuttaneen tekijän joukossa pysyvyydelleen caseyrityksessä.

Varsinkin sellaisissa työtehtävissä, joissa työntekijät ovat paljon tekemisissä toistensa kanssa, työntekijöiden keskinäiset suhteet korostuvat. Tiimin tulisi voida toimia porukkana hyvin yhteen. Yrityksessä on onnistuttu luomaan puitteet sille, että työkavereiden kanssa on helppo muodostaa suhteita. Muodostuneet suhteet ovat työntekijöiden sitouttamisen kannalta tärkeitä. Haastatteluissa nousee toiveita siitä, että nykyiset työkaverit voisivat pysyä yrityksessä myös tulevaisuudessa.

”Hyvä fiilis, kyllä mä tänään aamulla mietin, että viitsi et kiva mennä töihin. Et onhan tää ihan ihannepaikka olla töissä. Kivat työkaverit, jos ne vaan pysyis tossa eikä lähtis menee. Ku onhan se aina kun sen pitäis toimia porukkana hyvin mun mielestä.”

”Vaikka tosi monella on negatiiviset fiilikset ”yritystä” ja talon johtamista kohtaan... mut tääl on niin hyvät välit toisten ihmisten kanssa, et niitten ihmisten takia täällä haluaa tosi paljon ihmiset olla töissä.”

Tällä hetkellä sekä esimiessuhteeseen tyytyväiset että tyytymättömät työntekijät painottavat yrityksen sisäisiä suhteita oman työssä pysymisensä taustalla. Juurtuneisuusteorian tavoin työntekijät kertovat, kuinka suhteet yrityksen sisällä myötävaikuttavat heidän päätökseensä pysyä yrityksessä (Mitchell ym., 2001, 1104). Mitchell ja kumppanit (2001) ovat juurtuneisuusteorian yhteydessä pohtineet myös sitä, tuleeko työntekijälle suhteiden ja linkkien kautta velvollisuus jäädä yritykseen, vaikka hän muuten saattaisi harkita työpaikan vaihtamista. Tämän tutkimuksen perusteella ei voida kuitenkaan olettaa, että yrityksen sisäiset linkit kasvattaisivat vastuun tunnetta pysyä yrityksessä, vaan pikemminkin työntekijällä on vain suurempi halu sitoutua yritykseen, mikäli työsuhteet ovat toimivia.

Sen lisäksi, että työkavereiden pysyvyys nähdään tärkeänä asiana, myös työntekijän itsensä kannalta pitkäaikaiset työsuhteet nähdään hyödyllisinä. Kyselyyn vastanneista muutama

työntekijä viittaa siihen, että työssä pysymistä selittää se, kuinka kauan on jo työskennellyt yrityksessä. Olo on esimerkiksi paljon kotoisampi yrityksessä nyt kuin työsuhteen alussa. Työntekijän työssä pysyminen tuo siis työntekijälle itselleen varmuutta omaan tekemiseen. Työntekijästä voi myös tuntua, että esimies arvostaa työtä eri tavalla silloin, kun työsuhde on ollut pidempi.

“Ehkä kun on ollut niin pitkään talossa ni must tuntuu et ne osaa arvostaa sitä mun henk koht työtä. Et ne ehkä näkee sen, et mä oon kumminki vielä talossa mukana, eikä mulla oo aikeita lähtee mihinkää.”

Lisäksi työntekijän oma pysyvyys yrityksessä koetaan siinä mielessä tärkeäksi, että jo pitkään talossa olleet työntekijät kokevat, että on helpompi tehdä töitä ja jutella asiakkaiden kanssa, kun monet ovat jo tuttuja ja asiakassuhteet ovat saaneet vuosien varrella kehittyä. Asiakkaat ja asiakassuhteet työssä voidaan nähdä syvemmilläkin tasolla niin, että työntekijä on tutustunut asiakkaisiin paremmin. Työntekijälle voi nimenomaan olla tärkeää, että hän tuntee asiakkaat ja sitä kautta pystyy palvelemaan heitä paremmin.

”Täs on kivaa se et – asiakkaat on kivoja ja ne haluaa kans ihan tutustua suhun. Et tuntee niitä ihan enemmänki ku pelkkä morjestus ja kokee et saa hyvin palveltua myös asiakkaita.”

On siis tärkeä huomata, että asiakkaiden laadukas palveleminen ei ole pelkästään yrityksen intressi. Työntekijät haluavat myös, että asiakkaat viihtyvät ja saavat parasta mahdollista palvelua. Yksi tekijä työntekijöiden työssä pysymisen edistämässä liittyy asiakkaan näkökulmaan siten, että haastateltavat näkevät työntekijämuutosten vaikuttavan myös asiakkaiden mielipiteisiin yrityksestä. Kirjallisuuskatsauksessakin on aikaisempien tutkimusten nojalla painotettu sitä, kuinka tärkeää asiakkaalle on, että häntä palvellaan hyvin. Ihmisistä ja heidän kohtaamisistaan riippuu pitkälti se, kuinka hyvä ja tervetullut olo asiakkaalle saadaan palvelutilanteessa luotua. Pidempään yrityksessä olleet työntekijät

toimivat yleisesti ottaen tehokkaammin kuin vasta työtehtäviin rekrytoidut uudet työntekijät (Smith, 2001, 21). Palvelu on varmempaa ja laadukkaampaa silloin, kun asiakassuhteet ovat vuosien varrella saaneet kehittyä.

“Kyllä mä uskon että se vaikuttaa “asiakkaisiin” asti esimerkiksi se että X osaston työntekijät vaihtuu. Aina ku alottaa uus ihminen niin onhan se aina vaikeempaa.”

Haastateltavilla on vähän ristiriitaisia ajatuksia työntekijöiden tämän hetkisestä työssä pysymisestä. Toiset ovat sitä mieltä, että työntekijöiden pysyvyys yrityksessä on jo vakiintunut ja toiset taas edelleen näkevät, että työntekijät eivät ole yrityksessä tällä hetkellä jäädäkseen.

“Musta ainakin tuntuu, et täällä hommat sujuu ihan hyvin ja niinku fiilis on nimenomaan hyvä. Must tuntuu, et tääl on ainaki ihmisillä ihan hyvä olla. Kaikki työntekijät on lähes tulkoon tyytyväisiä.”

Tässä luvussa ollaan käsitelty sitä, mitkä tekijät tällä hetkellä pitävät työntekijät yrityksessä. Analyysin painopiste on ollut yrityksen sisäisissä tekijöissä. Muutoin kyselyssä mainitaan yrityksen ulkopuolisista tekijöistä pysyvyyden selittäjinä lähinnä työpaikan sijainti sekä työkokemuksen saaminen. Muutama työntekijä kokee, että pysyy yrityksessä tällä hetkellä siksi, ettei ole saanut muita töitä yrityksen ulkopuolelta. Työntekijät ovat huomioineet myös sen, että eri osastoiden välillä työssä pysyminen vaihtelee enemmän tai vähemmän. Haastatteluisissa esimiessuhteeseen tyytyväiset työntekijät ovat vahvasti sitä mieltä, että pysyvät yrityksessä vielä jatkossakin. He eivät näe syytä lähteä yrityksestä, ellei nimenomaisesti tule jotain ulkopuolisia tekijöitä kuten esimerkiksi opiskelut, jotka ikään kuin luonnollisesti pakottavat työntekijän vähentämään tai lopettamaan työt.

Hieman yllättävää on, että suhteet ja linkit yrityksen sisällä muodostuvat pääasiassa

työkavereiden ja asiakkaiden kanssa. Aineistosta ei välttämättä niin voimakkaasti ole löydettävissä sitä, että työntekijöillä olisi muodostunut kirjallisuuskatsauksen mukaista kiintymyssuhteita esimieheen. Toimivakin esimiessuhde nähdään enemmän työn puitteissa tapahtuvaksi toiminnaksi kuin molemminpuoliseksi kiintymykseksi, joka itsessään pitäisi työntekijän yrityksessä. Myöskään tämä tutkimus ei viittaa siihen, että työntekijät tällä hetkellä pysyisivät palkkioiden tai yrityksen maineen perusteella yrityksessä. Esimiessuhteen syveneminen, aineelliset palkkiot ja yrityksen maine nousevat kuitenkin toisen tutkimuskysymyksen kohdalla esiin, sillä ne kaikki liittyvät siihen, miten esimies voisi mahdollisesti tulevaisuudessa edistää työntekijöiden pysymistä yrityksessä. Toisen tutkimuskysymyksen kautta onkin mahdollista tarjota implikaatioita ja mahdollisia parannusehdotuksia yrityksen johtamiseen ja esimiestyöhön.

4.3 Työssä pysymisen edistäminen LMX-vuorovaikutussuhteen kautta

Tässä kappaleessa tarkastellaan, mitä työntekijät vastasivat avoimeen kysymykseen siitä, mitkä kolme asiaa esimies voisi tehdä paremmin työntekijöiden työssä pysymisen edistämiseksi caseyrityksessä. Kyselyn analyysia on tässäkin kohtaa pyritty täydentämään haastatteluissa nousseilla kommentteilla, jotta saataisiin mahdollisimman syvällistä ja rikasta ymmärrystä aiheesta. Lisäksi tämän toisen tutkimuskysymyksen kohdalla otetaan huomioon, minkälaisia eroavaisuuksia esimiessuhteen paremmaksi kokevien työntekijöiden ja esimiessuhteen heikommaksi kokevien työntekijöiden välillä on löydettävissä. Kirjallisuuskatsauksen mukaisesti työssä pysymistä tarkastellaan ensin vuorovaikutteisen esimiesalaissuhteen eli LMX-teorian valossa, minkä jälkeen huomio kiinnittyy tutkimuksen toiseen pääteemaan eli sisäiseen suhdemarkkinointiin ja yrityksen maineeseen liittyviin tekijöihin.

LMX-teorian ja työntekijöiden työssä pysymisen kannalta merkittäväksi teemaksi toisen tutkimuskysymyksen kohdalla nousee oikeudenmukaisuus. Aineistosta voidaan myös nähdä, kuinka ylipäättään esimiehen ja alaisen välisen vuorovaikutussuhteen laadun kehittyminen liittyy työntekijöiden työssä pysymiseen. Aluksi käsitellään sitä, kuinka esimiesten hyvinvointi ja pysyminen yrityksessä edistää vuorovaikutussuhteen kehittymistä ja edelleen työntekijöiden työssä pysymistä. Esimiesten työssä pysyminen on yksi aineiston perusteella noussut uusi teema. Aikaisemman teorian mukaan taas suhteen laadun kehittymistä kuvaa työntekijän huomioiminen ja esimerkiksi tuen, kiitoksen ja palautteen antaminen sekä ammatillinen kunnioitus. Kyseiset teemat on löydettävissä myös empiirisestä aineistosta, joten ne on niputettu yhteen työstä saatava palaute -otsikon alle. Työhön liittyvän palautteen ja ammatillisen kunnioituksen lisäksi aineistosta nousee esille toinen aivan uusi teema liittyen työntekijän oman persoonan arvostamiseen. Työntekijän oman persoonan arvostaminen ja ihmisten huomioon ottaminen koetaan myös työntekijöille asetettujen tavoitteiden kautta, minkä vuoksi tavoitteellisuutta tullaan lopuksi käsittelemään erikseen aivan omana teemana. Tavoitteellisuus on esimiesten pysyvyyden ja työntekijän persoonan arvostamisen lisäksi kolmas aineistosta noussut uusi teema.

4.3.1 Esimiesten työssä pysyminen ja hyvinvointi

Kyselyn perusteella useampi työntekijä mainitsee, että esimies tulisi perehdyttää ja kouluttaa työtehtäviin. Asioiden johtaminen toimii caseyrityksessä hyvin, joten kyseiset kommentit näyttävätkin liittyvän pääasiassa ihmisten johtamisen puolelle. LMX-teorian mukainen kahdenvälinen vuorovaikutussuhde kehittyy yksilöllisesti esimiehen ja jokaisen työntekijän välille erikseen. Esimiehellä tulisi olla aikaisempaa kokemusta ihmisten johtamisesta, jotta suhteen laatu pääsisi kehittymään mahdollisimman laadukkaaksi. Yhdessä avoimen kysymyksen kommentissa tuotiin esille, että koska esimies on ollut esimiehenä niin lyhyen aikaa ja opettelee itsekin vasta asioita, työntekijöille jäävää aikaa ei ole. Yrityksen tulisi

panostaa esimiesten työssä pysymiseen, jotta tarvittavaa kokemusta voisi kertyä ja jotta ihmisten johtamiseen voitaisiin pidemmällä tähtäimellä panostaa yhä enemmän.

Kokemus voi tulla ajan kanssa, mutta yhden kommentin mukaan jonkinlainen koulutus voisi kuitenkin auttaa esimiestä tässä tehtävässä. Haastatteluissakin johtamiseen tyytymättömät työntekijät painottavat esimieskoulutuksen merkitystä. Tällä hetkellä he eivät koe, että rekrytoitaessa esimiehiä yritys huomioisi, onko esimiehellä aikaisempaa esimieskokemusta tai siihen liittyvää koulutusta. Mikäli aikaisempaa kokemusta tai koulutusta ei ole, työntekijät painottavat, että yrityksen tulisi ottaa vastuu koulutuksesta tai ulkoistaa se yrityksen ulkopuoliselle konsultille. Tällaisissa tilanteissa uuden esimiehen kanssa pitäisi lähteä ihan perusasioista liikkeelle, kuten kuinka työntekijöitä kohdataan. Toisaalta muutama työntekijä kokee, että heillä on jo kaikin puolin hyvä ja luotettava esimies.

Työntekijöiden vastauksista käy ilmi, että esimiehet ovat vaihtuneet usein. Esimiesten vaihtuvuus saattaa aiheuttaa hämmennystä työntekijöissä. Eräs työntekijä kommentoi, että esimiesjärjestelmän tulisi pysyä muuttumattomana, jotta esimies ehtisi tutustumaan työntekijöihin. Toinen työntekijä pohtii, että jos samat esimiehet olisivat tehtävässään vielä viiden vuoden päästä, työn tekeminen olisi helpompaa. Haastattelussakin nousee esiin, että esimiehen pysyvyydellä on vaikutusta työntekijän työssä pysymiselle. Esimiesten pysyvyys yrityksessä koetaan esimiessuhteen laadusta riippumatta hyvin tärkeäksi asiaksi.

”Jos noi pysyy tossa viis vuotta niin kyllä on positiivisia vaikutuksia. – ja työntekijätki pysyis.”

“En mä tiedä mitä tossa tapahtuis, jos X tosta lähtis. Että se olis ihan matto alta.”

Esimiessuhteeseen tyytyväiset haastateltavat tuovat molemmat esiin sen, että tällä hetkellä

esimiesasemaan on onnistuttu rekrytoimaan oikeat ihmiset. Työntekijöillä on uskoa siihen, että esimiehet pystyvät viemään yritystä eteenpäin niin, että asiat alkavat toimimaan yhä vain paremmin. Toisaalta mielenkiintoista on, etteivät kyselyn perusteella kaikki työntekijät olleet aivan varmoja siitä, kuka heidän esimiehensä tällä hetkellä on. Esimieheltä kaivataan vahvasti esimiesroolin ottamista ja jämäkkyyttä. Toisaalta usealle työntekijälle on aina ollut selkeää se, kuka mistäkin asiasta on vastuussa, vaikka esimiehet olisivatkin vaihtuneet. Muutokset on heidän mukaansa viety selkeästi läpi. On myös koettu hyväksi, että esimiehet ovat monesti nousseet talon sisältä, ja osittain tuntevat jo talon tavat. Esimiestyöhön tyytyväiset työntekijät eivät ole kokeneet omassa viihtyvyydessään tai arvostuksen kokemisessa muutosta, vaikka esimiehet ovat vaihtuneet. Pääsääntöisesti heillä ei edes ole ollut mitään ongelmatilanteita, joiden takia olisi tarvinnut ottaa yhteyttä, tai sitten he ovat voineet kysyä apua keneltä tahansa esimieheltä.

“Mut kyllä pääsääntöisesti aina oon ollu niinku tietonen. Ja sit oikeestaan meillä on mun mielestä hyvä tilanne siinä mielessä, että lähes tulkoon ihan kuka tahansa esimiehistä osaa niinku vastata... tai että voi kysyä ihan keltä tahansa, jos on niinku mieltä painava asia. – nää muutoksetki on sen verran tullu selkeesti.”

Sekä kyselyn että haastatteluiden perusteella voidaan kuitenkin selkeästi havaita, että aikaisemmat esimiehuhteet on monesti koettu tärkeämmiksi ja läheisemmiksi kuin nykyiset. Tämä näkyy esimerkiksi siinä, että erinäisissä tilanteissa on käännytty vanhan esimiehen puoleen, vaikka esimies olisi jo vaihtunut.

“Ni mielummin mä käännyn sitte X:n puoleen kun Y:n puoleen niissä jutuissa. Et sinne oli jotenkin helppo aina mennä kysyyn. Ja kun se oli itekin aina sillä asenteella, et voi tulla aina kysyyn, jos tulee jotai, et hän auttaa aina niin mielellään. Ja sitte sille oli niin helppo soittaa. Ja samallalailta Z:n kaa ehkä, että sille on helppo soittaa, jos on joku hätänä ja se hoitaa aina asiat.”

“En mä halunnu lähestyä X:ää tai enmä halunnu sanoo siitä. Musta tuntu et sillä oli tarpeeks hankala tehdä niitä muutenki. Et se oli nähny niin paljo vaivaa, et en mä halunnu alkaa purnaa. En mä tiä oonks mä sit liian helppo.”

Haastatteluissa kaikki työntekijät kehuvat enemmän tai vähemmän jotakin aikaisempaa esimiestään. Osittain tyytyväisyys aikaisempaan esimiestoimintaan johtuu siitä, että aikaisemmin jokaisella osastolla oli omat esimiehet, jotka keskittyivät vastaamaan vain kyseisestä osastosta ja ottivat kyseisen osaston työntekijät huomioon.

“Sillon kun se oli asiakaspalvelupäällikkönä, niin sillä oli enemmän langat käsissä. Koska sehän teki pelkästään sitä, ni se jotenki näky enemmän sitte kanssa.”

Esimiesten ja hierarkiatasojen vähenemistä ei aikaisemmassa työssä pysymiseen liittyvässä tutkimuksessa ole huomioitu. Kirjallisuuskatsauksessa on toki yleisesti todettu nykyinen suuntaus sitä kohti, että esimiehen vastuulle annetaan nykyään yhä enemmän alaisia, ja yksittäisen esimiehen työtehtävät kasvavat kasvamistaan (Ekman, 2004, 115). Tämän tapaustutkimuksen kaikki haastateltavat ovat kuitenkin sitä mieltä, että työtehtävien paljoudesta huolimatta tällä hetkellä lähiesimieheltä hoituu erittäin hyvin asioiden johtaminen. Muutamia käytännön asioiden hoitamiseen liittyvät kommentit liittyvät pääasiassa siihen, että esimies ennakoi kiiretilanteet ja ruuhka-ajat, ja että välineet pidetään yhtä hyvin kunnossa kuin tähänkin asti.

Toisaalta esimiesten väheneminen ja hoidettavien asioiden lisääntyminen näkyy ihmisten johtamisen puolella ja siinä, kuinka esimies onnistuu huomioimaan työntekijöitä. Branhamin tutkimus (2005, 68) nostaa esiin saman ilmiön: liian moni johtaja on yksinkertaisesti niin kiireinen asioiden hoitamisen kanssa, että ihmisten johtaminen jää taka-alalle. Tämän tutkimuksen mukaan osa työntekijöistä kaipaa esimerkiksi jonkinlaisia kehityskeskusteluja

esimiehen ja työntekijän välille, joissa ajatuksia saisi vaihdettua ajan kanssa. Vastauksissa tulee ilmi, että esimiehen näkeminen kasvotusten olisi tärkeää. Yksi haastateltavista pohtii, pystyisikö esimies delegoimaan asioita eteenpäin, jotta hänellä olisi enemmän aikaa ihmisten huomioimiselle. Esimiehen oma hyvinvointi heijastuu työntekijöihin ja sitä kautta myös yritykseen.

“Jos ite menee tukka putkella, ni ei välttämättä huomaa sitä omien työntekijöiden... et jos niinku joku on huonosti. Et täytytys muistaa, et ku ite voi hyvin ni yleensä sillon pystyy myös huomioimaan muittenki hyvinvointia. Tää liittyy ihmisten johtamiseen kanssa, ettei tuu loppuunpalamisia.”

Esimiesten hyvinvointi ja työssä pysyminen edistää tämän tutkimuksen aineiston perusteella vuorovaikutussuhteen kehittymistä ja edelleen työntekijöiden hyvinvointia ja pysyvyyttä. Myös koko työporukan yhteiset tapaamiset ja palaverit olisivat työssä pysymisen kannalta toivottuja. Etenkin eri osastoiden välisen tiedon kulun paraneminen ja sen nopeutuminen tulee työssä pysymistä edistävässä vastauksissa esille. Kaiken kaikkiaan asioiden onnistuneen johtamisen rinnalla tulisi työntekijöiden työssä pysymistä edistettäessä yhä enemmän kiinnittää huomiota ihmisten johtamiseen. Seuraavissa kappaleissa tullaankin keskittymään ja käymään vielä tarkemmin läpi tällaisia ihmisten johtamiseen liittyviä tekijöitä.

4.3.2 Työstä saatava palaute

Kiitoksen ja palautteen antaminen nousee työntekijöiden vastauksissa suhteellisen monta kertaa esiin. Palautetta työntekijät saavat pääasiassa asiakkailta ja työkavereilta. Esimieheltä palautetta kaivattaisiin enemmän esimerkiksi sen suhteen, miten työntekijä voisi kehittää itseään vielä paremmaksi. Laadukkaan kumppanuussuhteen rakentuminen esimiehen ja alaisen välille edellyttää aikaisempienkin tutkimustulosten mukaan erityisesti palautteen,

kannustuksen ja kuuntelemisen vuorovaikutuksellisuutta (Kalliomaa, 2009, 149). Palautteen antaminen on siis avainasemassa ihmisten johtamisessa ja esimiehen ja alaisen välisen suhteen kehittymisessä. Esimiehen tulee olla läsnä työntekijöiden arjessa, jotta voisi paremmin huomata yksilöiden vahvuudet ja mahdolliset kehittymiskohteet. Tämän tutkimuksen tulokset paljastavat kuitenkin puutteita sen suhteen, etteivät kaikki työntekijät edes muista, koska ovat viimeksi saaneet palautetta. Palautetta tulisi antaa suoraan ja jatkuvasti. Vastauksissa korostetaan etenkin myönteisen palautteen ja arvostuksen tärkeyttä. Työntekijät eivät esimerkiksi välttämättä ole saaneet kiitosta siitä, että ovat nähneet ylimääräistä vaivaa työstä suoriutumiseksi.

Toisaalta tämän tutkimuksen kautta huomataan, että esimiessuhteeseen tyytyväinen työntekijä on voinut myös itse pyytää palautetta esimieheltä. Tässä kohtaa voidaan nähdä, kuinka esimiehen ja alaisen välinen suhde on LMX-teorian mukaisesti kehittynyt vuorovaikutuksessa keskenään. Suhteen molempien osapuolien aktiivisuus on saanut kehittää suhteen laatua. Lisäksi pitkään talossa ollut työntekijä pitää aivan itsestään selvänä sitä, että esimies arvostaa häntä, vaikka palautetta ei aina tulisikaan. Arvostuksen tunteminen ei tällöin ole riippuvainen palautteen määrästä.

“Koen kyllä, että mun työtä arvostetaan. Et ei se ollu siitä missään vaiheessa... et ei sitä yleensä niinku ääneen sanottukaan. Et yleensä niinku perussuomalainen ni jos asiat menee hyvin, ni ollaan tyytyväisiä. Ja jos ei mee hyvin ni aukee suu, ja sieltä tulee palaute, mut ei niinku oo tullu.”

Jos työntekijän suoritukseen ei olla tyytyväisiä, palautteen tulisi tulla työntekijälle ensisijaisesti esimieheltä. Eräs työntekijä mainitsee, että kuulee asioista ennemminkin työkavereilta kun esimieheltä itseltään. Lisäksi haastatteluiden mukaan palautekäytännössä ilmenee puutteita siinä, missä määrin esimies kyseenalaistaa asiakkailta tulleita palautteita. Palautteen annosta voi olla enemmän haittaa kun hyötyä, jos työntekijä kokee itsensä uhatuksi

ja hänelle tulee palautteesta pitkäksi aikaa epävarma olo. Esimiehen tulee tuntea työntekijänsä, ja miten he tekevät työnsä, jottei asiakaspalautteet pääse asiattomista syistä heikentämään ilmapiiriä.

“Niin sillon mulla meni siihen luotto ihan oikeesti. Et ei se tunne mua ihmisenä, ei se halua mua tuntee ihmisenä eikä ees työntekijänä oikeesti. Et ei kukaan esimies, jos se tuntee miten se työntekijä tekee töitä, niin ei se ihan minkään älyttömän palautteen takia käy sun päälle kun höyryjuna.”

Heikkolaatuisten suhteiden työntekijät saavat muita useammin kritiikkiä osakseen, sillä esimiehet tulkitsevat työntekijöiden tekemisiä eri tavoin riippuen siitä, kuinka läheisiä heidän suhteensa työntekijöihin ovat. Aikaisemman tutkimuksen mukaan heikkolaatuisissa suhteissa esimiehen on havaittu ennemminkin syyttävän työntekijää, kuin ottavan tilannekohtaiset tekijät huomioon. (Yukl, 2010, 242.) Näyttää siltä, että esimiehuuhteen heikkolaatuisuus ilmenee caseyrityksessä kerätyn aineiston perusteella etenkin asiakaspalautteiden myötä. Asiakaspalautteita ei aina tulisi antaa eteenpäin, mikäli esimies huomaa, ettei se rakenna tai kehitä työntekijää. Vastauksissa käy ilmi, että jotkut esimiehet ovat tässä onnistuneetkin. Jotakin esimiehuuhtetta on kuitenkin saattanut heikentää se, että työntekijää on kyseenalaistettu tai häntä on lähestytty ennemmin syyttävällä kuin keskustelevalta asenteella, vaikka kyseessä olisi alun perin ollut vain väärinkäsitys. Vika ei aina ole työntekijässä, vaan esimiehen tulee huomioda, että asiakkaalla on sattunut olemaan huono päivä palautetta antaessa. Esimies ei välttämättä edes ole itse puuttunut kyseisessä tilanteessa työntekijän toimintaan millään tavalla, mutta vasta myöhemmin kielteisen asiakaspalautteen jälkeen asia on otettu vakavasti puheeksi. Esimiehen tulisi antaa välitön palaute heti, mikäli näkee työntekijän toimivan ei-toivotulla tavalla. Työntekijällä voi olla voimakkaita kokemuksia ja tuntemuksia, jos esimies ei heti suoraan ole pystynyt käsittelemään tilannetta ja hoitamaan sitä kuntoon.

“Eihän se siinä paikan päällä heti, jos tulee jotain, vaan ne tulee sitten selän takaa yllärinä sitte niinku kaikki. Tosin se kyllä reagoi nopeesti ei siinä mitään, mut se on kyllä hyvin negatiivisen nopeesti siis niinku et oikeesti giljotiini tipahtaa.”

Osalla työntekijöistä on tunne, ettei työstä saa riittävästi kiitosta ja arvostusta. Aikaisemmin on tutkittu, että arvostuksen saaminen on erityisen tärkeää sellaisille työntekijöille, jotka ovat asiakkaiden kanssa tekemisissä (Rad & De Moraes, 2009, 59–61). Arvostusta voidaan kokea kuitenkin hyvin monella eri tapaa. Tämän tutkimuksen aineistosta voi päätellä, että työntekijöiden kokema arvostus on vahvasti yhteydessä rehellisyyteen ja aitouteen. Osa työntekijöistä selvästi kaipaa luonnollisuutta ja sitä, että esimies osoittaisi aitoa kiinnostusta työntekijöitä kohtaan. Useampi kommentoi, että pelkästään se, että moikataan ja hymyillään ei riitä työntekijöiden arvostuksen osoittamiseksi. Seuraavaksi syvennytäänkin toiseen aineistosta nousseeseen uuteen teemaan eli siihen, miten työntekijän oma persoonallisuus ja sen arvostaminen suhteutuu työntekijän ajatuksiin pysyä yrityksessä.

4.3.3 Työntekijän persoonan arvostaminen

Empiirisestä aineistosta nousee aivan uutena teemana esille, että työssä pysymisen kannalta on tärkeää myös työntekijän itsensä arvostus eli se, että saa olla työpaikalla oma itsensä. Yritykseen sitoutuneet sekä esimiessuhteeseen tyytyväiset työntekijät täsmentävät haastattelussa, etteivät koe, että kukaan kohdeyrityksessä valvoisi väärällä tavalla heidän työtään tai antaisi heille kritiikkiä. Tyytyväisille työntekijöille annetaan suhteellisen vapaat kädet suoriutua työstä omana itsenään, jolloin myös työntekijöiden omat persoonat saavat tulla paremmin esiin.

“Tää on ollu niin speciaalia et monet tulee sen takia meille koska meillä on meidän hyvät tuotteet ja me saadaan – hyvin pitkälle itte työstää – tuotteita. Se on mun mielestä meidän

valtti, ja ehkä työntekijöiden omat persoonat tulee parhaiten esiin.”

Eri persoonallisuuksien näkyminen työpaikalla nähdään kilpailuetuna myös asiakkaiden kannalta. Aineistosta nousee esille, että asiakkaat haluavat nähdä, että työntekijät ovat rehellisiä ja saavat toimia työpaikalla omana itsenään. Esimiestyöhön tyytymättömät työntekijät voivat vahvemmin kokea, ettei heitä hyväksytä sellaisina persoonina kuin he ovat, mikä taas määrittelee selvästi heidän pysyvyyttään yrityksessä. Työntekijällä voi olla jopa tunne, että hänen omaa persoonaansa yritetään muuttaa.

“Siis mä oon hakenut töitä kyllä ihan viime keväästä lähtien muualta siis koko ajan – toisaalta mä tiedän, et mä en oikeesti haluis lähtee niihin. Mut toisaalta taas mieltii, et mä saisin paremman rahan, ehkä semmosen duunin missä mun ei tarvis kokea, että mua ei hyväksytä semmosena ihmisenä, mitä mä olen – mua yritetään muuttaa tai jotenki koetaan, et en oo tarpeeks mielin kielin tai sellanen. Ja mun mielest ei se ikinä niin voikaan olla, koska kyl asiakkaatki haistaa, jos mä yritän olla jotain, mitä mä en ole. – Mä ennemmin oon rehellinen ja semmonen mitä mä olen – Ja ku mä tykkään tosta mun työstä, niin se myös näkyy, et mä olen oma itseni niille asiakkaille.”

Eräs työntekijä näkee isoimpana ongelmana sen, ettei työntekijään luoteta. Jollain tapaa esimieheltä kaivataan, että hän näkisi pidemmälle ja uskoisi työntekijöiden potentiaaliin. Haastatteluissa esimiessuhteensa heikoksi arvioivat työntekijät eivät myöskään koe, että esimies olisi aidosti kiinnostunut heidän elämästään. Enimmäkseen he juttelevat töihin liittyvistä asioista. Työntekijöiden elämään liittyvät keskustelut koetaan pintapuolisiksi, tai vain hyviin tapoihin kuuluviksi muodollisuuksiksi. Toisaalta esimiessuhteeseen tyytyväiset työntekijät näkevät esimiesten kanssa käytävät keskustelut myönteisiksi, ja keskustelut sisältävät muutakin kuin työhön liittyviä asioita. Tässä kohtaa tutkimuksen tulokset ovat linjassa aikaisemmin tehdyn tutkimuksen kanssa. Laadukkaammaksi koetuissa esimiehen ja alaisen välisissä suhteissa jutellaan enemmän myös yksityiseen elämään liittyvistä asioista

(Graen & Uhl-Bien, 1995, 230–233). Toisaalta kerätty aineisto ei selvästi näytä sitä, että esimies avautuisi työntekijöille omasta elämästään. Esimiessuhteeseen tyytyväisetkin työntekijät kertovat pääasiassa kokemuksia siitä, kuinka esimies kysyy heidän elämään liittyvistä asioista. Tämä tutkimus näyttäisi puhuvan myös sen puolesta, että välttämättä kaikki työntekijät eivät kaipaa sitä, että esimies juttelisi heidän kanssaan työn ulkopuolisista asioista. Esimiessuhteen laadukkaaksi kokeva työntekijä voi tämän suhteen olla aivan samaa mieltä kuin esimiessuhteen heikommaksi arvioivakin työntekijä. Yksityiselämään liittyvien asioiden sijaan tärkeämpää etenkin heikkolaatuisessa suhteessa olisi voida tuntea, että esimies korkealaatuisen suhteen tavoin luottaa työntekijään ja osoittaa häntä kohtaan arvostusta.

Muita esille nousseita työssä pysymistä edistäviä tekijöitä esimiessuhteeseen liittyen ovat rehellisyys ja oikeudenmukaisuus. Joko jotkut vastaajat ovat itse kokeneet tai he ovat kuulleet toisten puhuvan, että kaikkia työntekijöitä ei arvosteta aivan samalla tavalla. Työtehtävistä riippumatta kaikkien työntekijöiden tulisi olla yhtä tärkeitä, ja toisia työntekijöitä ei tulisi suosia toisten kustannuksella. Aikaisemmat tutkimukset LMX-teoriasta osoittavat, että työntekijät arvioivat esimiessuhteen laadukkuutta sen perusteella, kuinka oikeudenmukainen esimies on (Yukl, 2010, 237). Toisaalta oikeudenmukaisuus ei aina välttämättä tarkoita sitä, että kaikkia työntekijöitä kohdellaan samalla tavalla. Tämän tutkimuksen aineistosta nousee useamman kerran esille, että olisi oikeudenmukaista, jos esimies ensisijaisesti huomioisi yrityksessä kauemmin olleet työntekijät. Vähän ristiriitaisuutta ja epävarmuutta koetaan etenkin sen suhteen, riittääkö kaikille työntekijöille tarpeeksi työtunteja tulevaisuudessa. Vanhat työntekijät tulisi huomioida varsinkin ennen uusien työntekijöiden rekrytoimista. Sekä kysely- että haastatteluvastauksien perusteella toivotaan, että kiitosta ja huomiota annettaisiin erityisesti niille, jotka ovat jo pitkään työskennelleet yrityksessä.

“Mun mielest siinä pitäis olla joku semmonen niinku, jos sä oot ollut kaks vuotta tossa ja sitte tulee joku uus työntekijä. Ja sit sä oot semmonen työntekijä, joka haluut tehdä paljo tunteja viikossa niin sitte tulee joku uus ja sulta vaan lähtee kaikki tunnit sitte niinku pois. Et niinku

kaikkienhan pitää tulla jollain toimeen – et ei mikään ihme jos porukka sitte hakee uusia töitä. Ei oo mitään semmosta, et jos on ollut vuoden töissä niin saa vähän enemmän palkkaa tai tiäkkö et ei oo mitään semmosia tavoitteita mun mielestä tossa hommassa.”

Työntekijät eivät myöskään koe, että heille annettaisiin mitään selvää pörkkanaa tai tavoitteita liittyen siihen, kuinka kauan he ovat yrityksessä työskennelleet. Tämä väite pätee molempien ryhmien, sekä esimiessuhteen heikoksi että laadukkaaksi arvioivien työntekijöiden kohdalla. Scanduran (1999) suhteellisen vanha tutkimustulos, jonka mukaan oikeudenmukaisuutta mitataan taloudellisten tekijöiden mukaan pääasiallisesti vain heikkolaatuisissa suhteissa, on siis kyseenalaistettava. Caseyrityksessä esimiessuhteeseen tyytyväinenkin työntekijä voi nähdä oikeudenmukaisuuden liittyvän jollain tapaa taloudellisiin tekijöihin. Lisäksi yrityksen puolelta asetetut tavoitteet ja vaatimukset saatetaan kokea koviksi riippumatta esimiessuhteen laadusta. Seuraava kappale käsittelee tarkemmin kolmatta aineistosta nousutta uutta teemaa eli sitä, kuinka tavoitteellisuus suhteutuu työntekijöiden työssä pysymiseen.

4.3.4 Tavoitteellisuus

Työntekijän oman persoonan arvostaminen ja ihmisten huomioon ottaminen koetaan työntekijöille asetettujen tavoitteiden kautta. Haastatteluiden perusteella työntekijöiden työssä pysymistä selittää se, kuinka kovia tavoitteita työntekijälle asetetaan ja kuinka tavoitteet määrittelevät sitä, miten työntekijä kokee arvostusta. Työntekijät ja heidän hyvinvointinsa tulee ottaa kokonaisuutena huomioon, jotta työntekijät voivat luoda samaa tunnetta asiakkaille ja liikunta-alan tavoitteiden mukaisesti olla edistämässä asiakkaiden hyvinvointia.

“Yritetään vaan puskee siitä ihmisestä viissataa prosenttia ja ei niinku ajatella et se ihminen on kokonaisuus, joka tarvii huoltoo muillakin osilla et toimii jossain asiassa parhaiten sitte.

Et se on mun mielestä semmonen, mikä paistaa tosi paljon läpi ihan kaikissa työntekijäsuhteissa. – ehkä semmosta et pusketaan, pusketaan, pusketaan.”

Vaikka työntekijä ei itse tekisi tavoitteellisia työtehtäviä, hän on voinut aistia tavoitteiden asettavan tietynlaisia paineita ja stressiä työkavereille. Aineistosta nousee esille, ettei yritykselle tuloksen tekeminen ja tavoitteeseen pääseminen saisi sanella sitä, kuinka esimies arvostaa työntekijää ihmisenä. Työntekijän kanssa käydyissä keskusteluissa tulisi olla taustalla työntekijän itsensä arvostaminen eikä ainoastaan se, kuinka työntekijä on onnistunut pääsemään tavoitteeseensa.

Artikkelissaan Church (1995, 29) vahvistaa, että hyvällä johtamisella on vaikutuksia asiakaspalvelun laatuun ja lopulta jopa yrityksen tulokseen. Mitä enemmän esimies luo laadukkaita suhteita työntekijöiden kanssa, sitä suuremmaksi muodostuu osaston tuotto (Church, 1995, 29–30). Moni työntekijä näkee työssä pysymisen kannalta tärkeäksi, että esimies kohtaisi heitä ja olisi kiinnostunut työntekijän elämästä ja sen hetkisestä jaksamisesta. Tällä hetkellä kiinnostus on joidenkin mielestä perustunut enemmän työstä suoriutumiseen ja yrityksen tuloksiin liittyviin tekijöihin kuin työntekijään itseensä. Osa työntekijöistä kaipaa, että esimies olisi enemmän tekemisissä heidän kanssaan ja kysyisi heiltä suoraan heitä koskevia asioita. Esimiessuhteeseen tyytyväiset työntekijät huomioivat, että tässä ollaan onnistuttukin. Aineiston perusteella voidaan sanoa, että esimiessuhteen laadukkaaksi kokevat työntekijät näkevät esimiehen arvostavan työntekijöitä paineista huolimatta.

“Välttämättä ei oo aina se, että lopussa kiitos seisoo, vaan että paineet on koko aika. Et jos niinku joku tulos saavutetaan ni se on vaan et ollaan hetki tyytyväisiä siihen, mut koht vähän ajan päästä sekään ei riitä. Mut kyllä mun mielestä ainaki tuntuu siltä, et meidän esimiehet arvostaa ja antaa kunniaa siitä meidän tekemästä työstä.”

Esimiessuhteeseen tyytyväiset työntekijät ajattelevat, että esimies arvostaa heitä ihmisenä,

eikä vain sen perusteella, että he tekevät yritykselle tulosta. Esimies on ollut ylpeä työntekijän hyvästä suorituksesta, vaikka tavoitetta ei olisikaan saavutettu, tai vaikka työntekijä ajattelisi esimiehen tekevän itse työn eri tavalla. Kaikki työntekijät ymmärtävät, että tulosta täytyy tehdä. Kuitenkin he haluaisivat esimiehen kiinnittävän huomiota siihen, millä tavalla ihmisiä oikeasti saataisiin motivoitua. Esimiessuhteeseen tyytyväiselläkin työntekijällä saattaa olla kokemuksia siitä, kuinka motivoinnin sijaan on uhkailtu kielteisillä seurauksilla. Huomion arvoista on kuitenkin, että osa työntekijöistä on kokenut, että asiat ovat muuttuneet viime aikoina parempaan suuntaan.

“Tuli niinku tämmösiä uhkailuviestejä, et jos se on niinku sitä johtamista ni se on kyllä sitä huonoimmillaan. Et mielummin niinku motivoidaan siihen, että jos hommat saadaan toimiin niin saatte palkinnot vaan ei et jos ei hommat toimi, ni tulee seurauksia. Et se oli jossain vaiheessa et vähän meni itellä herneet nenään, mut nyt ei oo enää ollu sitä.”

”Edellisten esimiesten aikana se oli todella voimakasta. Se oli käytännössä kaks palaveria per viikko ja pelkästään lukuja läpi, ei mitään muuta. Miks miks miks et oo saanu miks. – Porukka on lähtenyt pois. Esimies piti oikeen sillä oli piiskaa, käsiraudat mukana kyllä. – Nyt ei käydä niitä lukuja läpi joka viikko kahta kertaa et se on rauhottunut. – Kyllähän edelleen täytyy tulosta tehdä, mut että millä tavalla. En mä ainakaan arvosta semmosia päällekkäyviä lukuja.”

Työntekijät eivät koe, että puhtaasti lukuja seuraamalla työntekijöitä saadaan motivoitua. Haastattelussa myös esimiessuhteen hyväksi kokeva työntekijä voi kokea tavoitteet yliampuviksi ja miltei mahdottomiksi saavuttaa. Silti hän on tyytyväinen esimiessuhteensa laatuun, eivätkä tavoitteet heikennä hänen pysyvyyttään yrityksessä. Esimiehellä on valtava vaikutus siihen, kuinka työntekijät kokevat tavoitteiden tuomat paineet. Kaikesta huolimatta vastauksessa painotetaan sitä, että työntekijä on asiakaspalvelija, eikä pelkkä lukujen ja tavoitteiden seuranta kokonaisuudessaan riitä työntekijän suorituksen arvioimiseksi. Työhön

liittyy asiakkaan laadukasta kohtaamista ja huomioimista senkin jälkeen, kun kaupat asiakkaan kanssa on tehty ja tavoitteet ikään kuin saavutettu. Lähiesimieheltä tarvitaankin näkökykyä ja työntekijän tuntemista, jotta hän osaisi ottaa työntekijän kokonaisuudessaan huomioon ja arvostaa häntä, ei vain lukujen perusteella, vaan myös hyvänä asiakaspalvelijana.

4.4 Työssä pysymisen edistäminen sisäisen suhdemarkkinoinnin kautta

Tässä pääluvussa käsitellään työntekijöiden työssä pysymisen edistämistä sisäisen suhdemarkkinoinnin kautta. Kirjallisuuskatsauksessa sisäisen suhdemarkkinoinnin teemoiksi nousivat suhteet ja linkit yrityksen sisällä, toimintaan osallistuminen, arvoihin samaistuminen sekä yrityksen maine.

Suhteita ja linkkejä sekä toimintaan osallistumista on käsitelty jo analyysin alkupuolella. Nämä nähtiin caseyrityksessä jo toimiviksi, työssä pysymistä tällä hetkellä selittäviksi teemoiksi. Tässä luvussa syvennyttään työssä pysymisen edistämiseen erityisesti arvoihin samaistumisen ja yrityksen maineen kautta. Näitä ennen on syytä paneutua kuitenkin aineistosta nousseeseen uuteen teemaan liittyen siihen, kuinka työntekijät kokevat työssä pysymisen edistämisen ylipäättään olevan yrityksen intressinä. Lopuksi käsitellään toista sisäisen suhdemarkkinointiin liittyvää uutta teemaa eli sitä, kuinka toimialaa määrittelevät yleiset linjaukset ja esimerkiksi työehtosopimukset suhteutuvat työntekijöiden pysyvyyteen. Tässä kohtaa on myös syytä herätellä keskustelua siitä, missä määrin esimiehen todellisuudessa edes on mahdollista edistää työntekijöiden työssä pysymistä.

4.4.1 Työnantajan halu pitää työntekijä töissä

Kirjallisuuskatsauksen perusteella nähdään, että LMX-teorian ja sisäisen suhdemarkkinoinnin yhteinen tavoite on pitää kaikki työntekijäsuhteet yhtä laadukkaina ja mahdollisimman

pitkäaikaisina. Kuitenkin on huomioitava, että aina työntekijän pitäminen yrityksessä ei käytännössä ole esimiehen tai yrityksen ensisijainen intressi. Yksi kyselyn kommentti oli, että tyytymätön työntekijä voidaan helposti korvata uudella sen sijaan, että ongelmaan keksittäisiin ratkaisu. Mielenkiintoista on huomata, että tämän tutkimuksen empiirisessä aineistossa moni työntekijä käyttää nimitystä “savustaa työntekijä ulos”. Työntekijöiden työssä pysymisen kannalta tällöin voitaisiin olettaa, että pysyminen ei ole työntekijän itsensä valinta, vaan pikemminkin yritys toimii jollain tasolla niin, että työntekijän pysyminen yrityksessä tehdään hankalammaksi. Työntekijöiden pysyvyyden edistämisen nimissä on syytä kiinnittää huomiota kyseiseen ilmaukseen ja pyrkiä ymmärtämään syvemmin, mistä ilmaus voisi johtua ja mitä se merkitsee niin työntekijöiden kuin yrityksen itsensäkin kannalta.

”Jollei henkilöä kiinnosta, jos noi luvut vähenee.. mä oon tässä aika monta nähnyt, ketkä on savustettu pois täältä.”

”Kylmä, tää on siperia miinus viiskytä. Tulos tai ulos se on niin yksinkertainen asia. Ei siinä oo mitään muuta vaihtoehtoo.”

“Esimies oikeesti anto ymmärtää sen yhden palautekeskustelun jälkeen, et irtisanominen on pikkuhiljaa täs vaihtoehto – siis semmonen todellinen epäluottamuslause – siis kyllähän siitä tulee niin kakka fiilis, et oikeesti haluaisiksä semmoseen työilmapiiriin jäädä, missä sulla tulee koko ajan semmonen olo, et saat kenkää, jos saa yhen negatiivisen palautteen.”

Haastatteluiden perusteella voidaan nähdä, että ainakin tavoitteisiin liittyvät seikat ja toisaalta yleisemmin myös aikaisemminkin mainitut asiakaspalautteet voivat olla sen taustalla, että työntekijä kokee, ettei yritys haluakaan pitää nykyisistä työntekijöistä kiinni. Työntekijä on voinut esimerkiksi saada suoran varoituksen asiakaspalautteen myötä tai toisessa tapauksessa työntekijä on kokenut, että esimies on uhkaillut rivien välistä irtisanomisella. Työntekijät painottavat työssä pysymisen edistämisessä sitä, että myös asiakaspalautteet tulisi osata

kyseenalaistaa oikealla tavalla niin, että työntekijän ammatillinen kunnioitus säilyisi ja työntekijä voisi tuntea, että esimies luottaa häneen ja arvostaa häntä. Esimieheltä saatu luottamus, kunnioitus ja ystävällisyys ovat avainasemassa toimivassa esimiehen ja alaisen välisessä suhteessa (Xizhou & Yongjian, 2008, 479). Haastattelussa heitetään ilmaan myös, että olisi hyvä jos esimiehelle itselleen pystyttäisiin jollain tasolla antamaan palautetta onnistuneesta johtamisesta.

“Johtajat saa tehdä ihan mitä lystää ja ei heille tuu mistään mitään palautetta oikeestaan. Ei niinku siitä, et millä tavalla ne voi toimia tai miten voi työntekijöitä hankalassa tilanteessa käsitellä.”

Esimiehen on tutkitusti helpompi tulla pyytämään palautetta ja neuvoa työntekijältä, kun työntekijän ja esimiehen välinen suhde on läheisempi (Graen & Uhl-Bien, 1995, 230–233; Yukl, 2010, 242). Tällä hetkellä ei voida kuitenkaan löytää viittauksia siihen, että esimies olisi aktiivisesti pyytänyt palautetta keneltäkään työntekijältä. Molemminpuolinen palaute tuo läpinäkyvyyttä ja ymmärrystä esimiehen ja alaisen välille, ja yrityksen toimintaan voidaan mahdollisesti tehdä parannuksia ennen kuin tarinat lähtevät kiertämään selän takana puhuttavina juoruina. Vaikka työntekijöillä itsellään ei olisi huonoja kokemuksia kielteisistä palautteista tai hän ei itse kokisi, että häntä olisi yritetty yrityksen taholta savustaa ulos, moni työntekijä on silti kuullut ikäviä tarinoita esimerkiksi palautteiden antotavoista. Työntekijä selvästi ihmettelee kuulemiaan asioita, vaikka hänellä ei ole vastaavanlaisia omakohtaisia kokemuksia eikä koe asian vaikuttavan omaan pysyvyyteensä yrityksessä.

“Sille annettiin varoitus jostain ihan olemattomasta jutusta... jostain siis et susta on jatkuvasti tullut huonoa asiakaspalautetta ja ettei se sovi “siihen työtehtävään”, vaikka se elää sillä nykyään. – Mä en oo aikasemmin kuullu mitään tommosia ja mä olin ihan järkyttynyt, et onks tolle in oikeesti toimittu tässä puljussa. Ja kyllähän se muuttaa aika paljon sitä kuvaa niinku koko yrityksestä. Niinku mä sanoin niin mä toivon, ettei semmosia enää tehdä.”

Muutamit työntekijät kehottavat esimiestä tarkastelemaan omaa toimintaansa etenkin ongelmatilanteissa. Huomion arvoista on, että omaan esimiessuhteeseensa tyytyväisenkin työntekijän ääni ikään kuin muuttuu, ja hän käyttää tässä kohtaa yrityksestä nimitystä pulju. Yrityksen toimintatavat ongelmatilanteissa vaikuttavat siis tyytyväistenkin työntekijöiden asenteisiin ja siihen, minkälaiseksi nykyiset työntekijät kokevat yrityksen maineen. On tärkeää, että esimies onnistuu johtamaan niin, että ongelmatilanteet saataisiin selvitettyä ilman, että yrityksen maine kärsii. Seuraavassa kappaleessa pyritään ymmärtämään tarkemmin yrityksen maineeseen liittyviä tekijöitä, ja kuinka maine edistää työntekijöiden työssä pysymistä.

4.4.2 Yrityksen maine ja suosittelu muille

Sisäisen suhdemarkkinoinnin saralla aikaisempaa teoriaa vahvistavat teemat liittyvät siihen, kuinka työntekijät näkevät yrityksen maineen ja pystyvät samaistumaan yrityksen arvoihin. Lisäksi aikaisempi tutkimus määrittelee yrityksen sisäisen markkinoinnin vaikuttavan myönteisesti siihen, kuinka työntekijä puhuu yrityksestä vapaa-ajallaan (Caruana & Calleya, 1998). Yrityksen suosittelu on tämänkin tutkimuksen mukaan sidoksissa siihen, kuinka hyvin esimies on onnistunut johtamaan työntekijää. Tässä kohtaa onnistuneeseen johtamiseen liitetään erityisesti työntekijän rehellinen tukeminen ja kannustaminen. Toisin kuin esimiessuhteeseen tyytymättömämmät työntekijät, esimiessuhteen hyväksi näkevät työntekijät pystyvät helposti suositteluun yritystä muille.

“Mun mielestä homma toimii äärimmäisen hyvin, että pystyn kyllä niinku oleen ylpeänä osa yritystä – ja oon monesti ehkä mainostanukki, että meillä on täällä hyvin asiat.”

“En, mä sanoisin et miettis vahvasti jotain muuta – ilman muuta tää on hyvä harjottelupaikka. Vuosi täällä on ihan hyvä. – Sitte ku sä pääset oikeisiin töihin ni sä huomaat et ei tää elämä pyörikkään näin miten tää yritys pyörittää tätä maapalloa, vaan - et ihmisistä pidetään huolta, niitä tuetaan ja kannustetaan ja ohjataan ja opastetaan oikeella, rehellisellä tavalla.”

Esimiessuhteen laatu näyttää liittyvän siihen, kuinka oma-aloitteisesti työntekijä haluaa suositella yritystä muille. Esimiessuhteeseen tyytyväinen työntekijä on ylpeä omasta työpaikastaan ja on monesti mainostanut yritystä eteenpäin. Yrityksen kannalta olisi tärkeää, että työntekijät voisivat olla ylpeinä osa yritystä ja pystyisivät suosittelemaan sitä tarvittaessa sekä asiakkaille että mahdollisesti myös potentiaalisille uusille työntekijöille. Toisaalta ikävät tarinat yrityksen sisällä muuttavat pahimmassa tapauksessa työntekijöiden kuvaa koko yrityksestä. Tämä tutkimus todistaa, että yrityksen sisäisen maineen heikentymisellä voi olla kauaskantoisia seurauksia, sillä ongelmat ovat voineet kantautua myös aivan uusien työntekijöiden korviin, jotka eivät vielä silloin ole olleet töissä, kun ongelmia on esiintynyt. Haastatteluisia ilmenneistä ongelmallisista tapauksista saattaa olla aikaa useampi vuosi, ja silti ne saattavat yhä edelleen pyöriä tarinoina työntekijöiden keskuudessa.

Kyselyn tulokset osoittavat, että yrityksen maineen paremmaksi näkevät työntekijät ovat yleisesti ottaen myös sitoutuneempia yritykseen ja haluavat nähdä itsensä yrityksen työntekijöinä tulevaisuudessa. Yrityksen mainetta työntekijöiden keskuudessa huonontavat tarinat täytyisi ehdottomasti saada kitkettyä pois. Toisaalta taas myönteisten tarinoiden kerrontaa tulisi työpaikalla lisätä entisestään. Monistakin kommentteista voidaan nähdä, että vaikka työntekijät puhuvat työhön liittyvistä epäkohdista, he toisaalta jakavat työpaikalla myös paljon myönteisiä asioita toisilleen.

“Kyllä ne aukasee suunsa siitä, jos niinku joku homma menee päin persettä tai joku homma ei toimi. Mut nyt niinku se paistaa ihan siitä, et puhutaan ei välttämättä niinku työasioista –

jos työasiat menee päin honkia niin niistä yleensä jauhetaan. – nyt on ehkä mennä parempaan suuntaan, vaikka nyt isoja muutoksia onki tulossa.”

Tavoitteena olisi, että työntekijät olisivat kaikki sen verran tyytyväisiä, että puheenaiheet voisivat liittyä muuhunkin kun työhön. Toisaalta näyttää olevan tärkeää, että mikäli tarve vaatii, työntekijöille nimenomaan annettaisiin aikaa jutella työhön liittyvistä asioista toisilleen. Näin he saisivat purkaa työhön liittyviä paineita, jotta pystyisivät taas sen jälkeen paremmin suoriutumaan työstä.

“Ei luoteta siihen ihmiseen, et jos hän viis minuuttia käy juttelees jonku työkaverin kanssa ja purkaa vähän vaikka paha mieltä jostain edellisestä puhelusta tai jostain muusta tilanteesta et se on parempi, et se purkaa sen työkaverin kanssa ja menee sit ilosempana soittelee ku se, että heti soitellaan eikä jaksu tehdä sitä työtä niin hyvin ku vois.”

Paineiden purkaminen työkaverin kanssa tekee iloisemman mielen, jolloin seuraavalle asiakkaalle saadaan taas annettua parempaa palvelua. Ihannetila olisi, jos pysyvyyden edistämiseksi pystyttäisiin lisäämään myönteisten tarinoiden kerrontaa ja sitä, miten yritys on onnistunut kohtelemaan työntekijöitään hyvin. Kun työntekijöitä kohdellaan hyvin ja hyvien arvojen mukaisesti, he kokevat voivansa samaistua yritykseen. Yritykseen samaistuminen lisää työhön sitoutumista ja työntekijöiden pysyvyyttä. Seuraavaksi pyritään ymmärtämään tarkemmin sitä, miten empiirisen aineiston työntekijäryhmät samaistuvat yrityksen arvoihin.

4.4.3 Arvoihin samaistuminen

Aikaisempien tutkimusten mukaisesti pysyvyytensä yrityksessä paremmaksi arvioivat työntekijät pystyvät samaistumaan paremmin myös yrityksen arvoihin. Toisaalta on mielenkiintoista, että esimiessuhteensa ja työssä pysymisensä paremmaksi arvioivat työntekijät näkevät yrityksen arvot aivan erilaisina ja paljon myönteisemmässä sävyssä kuin

esimiessuhteensa heikommaksi arvioivat työntekijät. Arvot koetaan siis erilaisiksi, eikä kaikilla työntekijöillä ole edes selkeää kuvaa siitä, minkälaisien arvojen pohjalta yritys haluaa toimia. Vaikka yritys määritteli jonkun arvon paperilla, esimiehen ja yrityksen toiminta lopulta määrittelee sen, minkälaisena työntekijä yrityksen arvomaailman näkee. Aineistosta nähdään, että esimerkiksi esimiessuhteeseen tyytymätön työntekijä kokee, että koska esimies toimii välillä teennäisellä tavalla, tietynlainen teennäisyys määrittelee myös koko yrityksen arvomaailmaa. Tämä heijastuu työntekijöiden kokeman arvostuksen lisäksi lopulta myös pidemmälle asiakkaisiin. Työntekijät ovat saattaneet nimittäin saada palautetta asiakkailta siitä, että toivoisivat yrityksen painottavan teennäisyyden sijaan aitoutta kaikissa asiakaskohtaamisissa.

”Mäki oon saanut tosi paljon asiakkailta palautetta, et niitä ärsyttää se tekopirteys ja tekohymyily. Et ei ne oota semmosta, vaan ne oottaa et ne kohtaa sen ihmisen.”

Työntekijä saattaa ajatella, että ollessaan rehellinen hän itse asiassa toimii jopa parempien arvojen mukaan kuin mitä yritys toisaalta odottaa. Kuitenkin ristiriita esimiehen ja työntekijän arvojen välillä saa aikaan sen, että työntekijä kokee, ettei hän ole tarpeeksi hyvä tai riittävä tai että hän on jopa huono sen vuoksi, ettei koe samaistuvansa yrityksen arvoihin. Työntekijä näkee tällöin yrityksen arvot ennemminkin tietynlaisina vaatimuksina kuin sellaisina hyveinä, mihin on helppo ja mukava samaistua. Arvoihin samaistuminen voi lopulta vaikuttaa siihen, kuinka yksittäinen työntekijä kokee, että häntä arvostetaan työntekijänä.

Tutkimuksen aineistosta voidaan päätellä, että työntekijän on helpompi samaistua yrityksen arvoihin, mikäli esimiessuhde on kehittynyt laadukkaaksi. Esimiessuhde kehittyy ajan myötä, joten arvoihin samaistuminenkin on saattanut ajan myötä muuttua. Aikaisemman teorian mukaan suhteen alkuvaiheessa sekä esimies että työntekijä muodostavat suhteelle tietyt vaatimukset ja odotukset, mitkä vaikuttavat suhteen kehittymiseen (Yukl, 2010, 236; Liden ym., 1993, 663). Vähemmän laadukkaaksi esimies-alaisuhteensa kokevat työntekijät tuntevat

pettymystä, jos suhde ei ole päässyt kehittymään toiveiden ja odotusten mukaiseksi (Maslyn & Uhl-Bien, 2001, 704). Tämän tutkimuksen perusteella suhteeseen liittyvien odotusten voidaan nähdä liittyvän myös arvoihin samaistumiseen. Työntekijä on alun perin voinut kuvitella, että hän vastaa yrityksen arvoja, mutta on voinut pettyä, jos hän ei koekaan täyttävänsä yrityksen tai esimiehen odotuksia.

”Mä niinku kuvittelin, et automaattisesti mä olen perusiloinen, otan ihmiset huomioon ja olen aika energinen. Mä kuvittelin et kyllähän mä nyt olisin semmonen, mut selkeästikään mä en taida olla sellainen.”

Käsitys arvoista on myös voinut ajan myötä muuttua. Työsuhteen aikana esimiessuhteeseen tyytymätön työntekijä on pettynyt siihen, ettei yrityksen toiminta käytännön tasolla ole vastannut niitä arvoja, mitä työntekijä alun perin on kuvitellut. Tässä kohtaa sisäinen suhdemarkkinointi nousee aivan erityiseen asemaan. Yrityksen tulee määritellä selkeästi yhteiset arvot, ja peilata käytännön toimintoja jatkuvasti niin, että ne ovat linjassa määritellyn arvomaailman kanssa.

Lisäksi esimiehen vastuulla on edistää sitä, että jokainen työntekijä voisi kokea samaistuvansa yrityksen arvoihin. Esimiehen tulee johtaa yhdenmukaisesti samoja arvoja kaikille työntekijöille. Tämä voisi käytännössä tarkoittaa sitä, että esimies rakentaa työntekijöille tunnetta siitä, että hänen toimintansa vastaa yrityksen arvoja ja onnistuu toimimaan työtehtävissään yhdessä määriteltyjen arvojen mukaisesti. Esimerkiksi palautetta voisi antaa nimenomaan määriteltyjen arvojen kautta, jotta työntekijälle tulee tunne siitä, että hän on osa yritystä ja juuri sellainen työntekijä, mitä yritys kuhunkin tehtävään haluaa. Tällainen arvoihin sidottu esimiestoiminta ja työntekijän rohkaiseminen varmasti edistäisivät yritykseen samaistumista ja sitä kautta työntekijöiden työssä pysymistä.

Kuitenkin on otettava huomioon, että arvot eivät olleet niinkään sidottuja pelkästään yksittäiseen caseyritykseen, vaan niiden nähtiin kumpuavan ylemmästä johtoportasta tai pidemmältä jopa koko toimialaa määrittelevistä yleisistä linjauksista. Huomion arvoista on myös se, että osa yrityksen arvoista lähtee muista pohjoismaista, eikä työntekijä näe arvojen istuvan suoraan suomalaiseen kulttuuriin.

”Ei kyllä mul on aika monelta saralta, et mun mielestä ne tekee asioita huonolla tapaa. Et niinku ehkä se on se, et se ”toisessa maassa” toimii tai mä en tiedä mikä siinä on, mut mun mielest meillä ne ei vaan toimi ne arvot – Ne ei istu suomalaiseen kulttuuriin. Se että tossa tiskin päässä on joku, joka iloisesti hymyilee ja sitte ku sä selkäs käännät, ni se unohtaa sut kokonaan.”

Yrityksen arvoihin samaistuminen voi myös siinä mielessä olla hankalaa, etteivät työntekijät näe liikunta-alan panostavan työntekijöiden hyvinvointiin siinä määrin missä asiakkaiden hyvinvointia halutaan edistää. Tähän liittyen työntekijä arvioi, että työntekijöiden työssä pysymiseen vaikuttaa se, etteivät työntekijät välttämättä tiedä omia oikeuksiaan ja vastuutaan työntekijänä eivätkä sitä, mitä vastuita ja velvollisuuksia työnantajalla puolestaan on. Haastatteluissa johtamiseen tyytymättömät työntekijät näkevät enemmän tai vähemmän koko yrityksen kiertävän työntekijöille kuuluvia oikeuksia ja toimivan työntekijöiden kannalta epäreilulla tavalla. Tähän liittyy se, että toimialalla ei ole minkäänlaisia työehtosopimuksia. Viimeinen teema työntekijöiden työssä pysymisen syvemmän ymmärtämisen saavuttamisessa liittyy laajemmin toimialan tuomiin mahdollisuuksiin ja rajoituksiin. Kyseistä teemaa tullaan käsittelemään seuraavaksi.

4.4.3 Toimialaa määrittelevät yhtenäiset linjaukset ja työehtosopimukset

Liikunta-ala on siinä mielessä vasta kehittymässä, ettei alalla ole minkäänlaisia

työehtosopimuksia, jotka lakien mukaan määrittelisivät eri toiminnoille yhteneviä suuntaviivoja ja linjauksia. Aineistosta voidaan nähdä, kuinka monet toimintatavat sekä tavoitteet ja niihin liittyvät palkkiot muuttuvat jatkuvasti. Tällä hetkellä nopeat muutokset ovat osittain heikentäneet työntekijöiden sitoutuneisuutta. Jatkuvat ja nopeat muutokset yrityksen sisällä täytyisi haastateltavien mielestä saada kuriin, jotta pystyttäisiin toimimaan suunnitelmallisemmin ja palvelemaan asiakkaita paremmin. Tällöin voitaisiin esimerkiksi pitää paremmin yhteisiä palavereja, jolloin saataisiin työntekijöitäkin paremmin osallistettua yhteiseen visioon ja tavoitteisiin.

“Mä jotenkin kuvittelin, et tää olis organisoidumpi ja järjestelmällisempi. Et ihmiset oikeesti tietää, mitä ne tekee. Mut sanotaanko näin, et mä oon huomannu et aika sekasoppa koko touhu. Siis johtamisesta ihan ylhäältä alas päin ni on ihan semmonen 90 asteen, 180 asteen käännöksiä kahen viikon sisään ja ohjeistusta tulee joka suunnalta kahen viikon sisään ja viikon sisään ja muutetaan tapoja, muutetaan hintoja, päivitetään sitä, päivitetään tätä et niinku aika sekametelisoppa mun mielestä.”

Aikaisempi tutkimus osoittaa, että mikäli työntekijä on emotionaalisesti tasapainoinen, ja hänellä on halu noudattaa ohjeita sekä tuntee varmuutta, työntekijä myös todennäköisemmin pysyy yrityksessä pidempään (Steel ym., 2002, 158; Romero & Cruthirds, 2009, 69). Näin ollen on mielenkiintoista, että aineistosta nousee esille, kuinka myös yritykseltä kaivataan omassa toiminnassaan tasapainoa ja suunnitelmallisuutta. Aineistosta voidaan nähdä, että yritys on todella elänyt muutoksen aikaa, mutta että nyt kun tilanne on rauhoittunut niin useat työntekijät toivovat, että tilanne myös pysyisi mahdollisimman stabiilina. Tässä ei ole nähtävissä mitään eroa eri työntekijäryhmien välillä. Esimiessuhteeseen tyytyväinen työntekijä mainitsee, kuinka toivoo voitavansa yhä edelleen tuottaa samanlaista hyvää palvelua yrityksen hyvän brändin alla.

Työntekijä voi kokea itsessään jo tekevänsä sellaista unelmatyötä, ettei hän esimerkiksi koe palkkaa tai aineellisia etuja työn pysyvyyden kannalta niin merkittävänä. Kuitenkin esimies on pystynyt tietyissä tilanteissa ottamaan työntekijän palkan huomioon ja antamaan myös palkankorotuksen ilman, että työntekijän on sitä tarvinnut erikseen pyytää. Haastatteluiden perusteella kukaan työntekijä ei tee työtään pelkästään rahan vuoksi. Toisaalta etenkin kyselyssä useat työntekijät nostavat esille, että työstä saatava korvaus pitäisi saada kohdalleen. Työntekijän odotetaan ikään kuin heittäytyvän yrityksen maailmaan niin, että hän olisi valmis tekemään työtä myös omalla ajallaan silloin, kun siitä ei saa mitään korvausta.

”Sehän kuuluu yrityksen arvoihin, et jokaisen meistä pitää tehdä sitä omalla ajalla. Et siitä ei makseta palkkaa. Täällä kannustetaan siihen ilmaseen työhön. Pikku juttuja ja autan niitä. Tääl on kiva auttaa ihmisiä, mut siitä pitäis saada palkka.”

Teoriassa esitetään, että laadukkaassa esimies-alaisuudessa työntekijä myös antaa itsestään enemmän kuin mitä häneltä vaaditaan työstä suoriutumiseen (Graen & Uhl-Bien, 1995, 230–233). Tämän tutkimuksen empiirisen aineiston perusteella myös heikommaksi esimiessuhteensa arvioivat työntekijät haluavat palvella asiakkaita parhaalla mahdollisella tavalla, ja tehdä ylimääräisiä asioita auttaakseen heitä. Kuitenkin työntekijä kokee huonona sen, että esimiesten taholta kannustetaan ilmaiseen työhön. Työntekijät eivät välttämättä ole saaneet edes kiitosta siitä, että ovat nähneet ylimääräistä vaivaa työstä suoriutumiseksi.

Kaikki vastaajista eivät osanneet sanoa, mitä esimies voisi tehdä paremmin työntekijöiden työssä pysymisen edistämiseksi. Työntekijät ymmärtävät sen, että lähiesimies on tietyllä tavalla pakotettu toimimaan yrityksen ylemmältä taholta tulevien ohjeiden mukaisesti, jolloin yksittäinen yritys ja sen esimiehet eivät voi niin paljoa vaikuttaa työntekijöiden työssä pysymiseen. Kaikki haastateltavat näkevät yrityksen ylimmän johdon taustan todella vahvana, mikä vaikuttaa myös lähiesimiesten rooliin ja vaikutusvaltaan. Työntekijä tiedostaa sen, että

esimies on yksinkertaisesti pakotettu vetämään yhtenevää linjaa ylemmän johdon kanssa.

“Tiedetään kuitenkin aina, et esimerkiksi minkälainen oma esimies on niinku pohjimmiltaan. Ni ei sekää varmaan haluais niinku ni paljo antaa paskaa niskaan omille työntekijöille. Mutta kun se on pakotettu siihen, koska säännöt tulee sitten taas jostain ylemmästä johtoportaasta.”

Työntekijät eivät näe, että kukaan voisi tiettyihin epäkohtiin puuttua. Osa haastateltavista kokee, että vaikka esimies periaatteessa pystyisikin vaikuttamaan enemmän työntekijöiden työssä pysymiseen, hän ei halua tehdä sitä, koska tulospaineet ylemmältä taholta ovat niin kovat. Etenkin pysyvyytensä yrityksessä heikommaksi näkevät työntekijät ajattelevat, ettei yrityksen johto halua edistää tai ottaa vastuuta työntekijöille kuuluvista oikeuksista. Yrityksen arvoihin pettyneet työntekijät eivät siis koe, että työnantajan intressinä olisi edistää työntekijöiden työssä pysymistä. Työntekijällä voi olla jopa niinkin vahva tunne, että esimies ei voi puuttua tiettyihin epäkohtiin tai muuten on vaarana, että esimies itse voidaan irtisanoa yrityksestä pois.

”Niille lyödään joku paperi käteen. Ja noi sä opettelet ja niistä ei poiketa sitten tai lopputili tulee saman tien. Ne vetää sitä tiettyä linjaa koko ajan, niitten on pakko vetää tai ne saa itte lopputilin.”

Yhden avoimeen kysymykseen vastanneen kohdalla työn jatkuminen ei riippunut mitenkään esimiehestä. Toisaalta etenkin sellaiset työntekijät, jotka työskentelevät yrityksessä ihan pääsääntöisesti painottavat sitä, että lähiesimiehelläkin on mahdollisuuksia vaikuttaa työntekijöiden työssä pysymiseen. Haastatteluissa nousee esiin, että työssä pysymisen edistämiseksi lähiesimies voi omalla toiminnallaan ja lähestymistavallaan ainakin yrittää pehmentää ylemmältä taholta tulevia kovia arvoja. Ylemmältä taholta tulevat ohjeet esimerkiksi puhuvat sen puolesta, että työntekijän tulee itse mahdollisuuksien mukaan etsiä sijainen, kun hän on estynyt tulemaan töihin. Tällaisessa tilanteessa jotkut työntekijät

toivovat, että esimiehellä itsellään olisi halu auttaa ja esimies ottaisi vastuun sijaisen etsimisessä sairaus- ja lomatapauksissa.

”Meet sä mihkä tahansa normaaliin yritykseen, on se mikä tahansa metso, nokia niin kaikissa näissä on tietyt pelisäännöt: on niin sanottua hr-toimintaa – niin ei tääl oo semmosta olemassakaan.”

”Tänne tarvis saada sit siihen väliportaaseen niitä sitten ihmisiä jotka, jolla olis vähän niinku sydäntä ja kokemusta. Jotka sitte yrittäs vähän niinku pehmentää näitä yrityksen kovia arvoja.”

”Yks ainoa ihminen, joka on ollut ihan täydellinen kymppi. Mut siinäki se, se oli hiukan vanhempi, sillä oli hyvä kokemus plus sillä oli kaikki arvot kohdallaan. Se oli aivan loistava esimies. – Se piti huolen, sillä oli näitä palavereja ja keskusteluja käytiin ja juteltiin tulevaisuudesta ja juteltiin menneisyydestä. Mut se johtu siitä, et sillä oli tietty elämän kokemus. – Hän oli niinku se oikee esimies joka tekee niitä oikeenlaisia asioita. Riittävän jämäkkä oikeessa kohti, keskustelee ja riittävä tietotaito.”

Työntekijöillä voi olla aikaisempia kokemuksia siitä, kuinka esimies on onnistunut johtamaan ihmisiä oikeilla arvoilla ja asenteella. Tärkeää on havaita, että ylipäätään työntekijälle on tärkeää, että hänellä on esimies, joka toimii väliportaassa. Kun työntekijät kokevat, että heitä tuetaan, he pysyvät yrityksessä pidempään. Kirjallisuuskatsauksessa tukeminen on määritelty siten, että esimies ymmärtää työntekijää, on empaattinen sekä rohkaisee ja antaa tukea vaikeassa tilanteessa. Eisenberger ja kumppanit (2001, 49) valaisevat, että esimiehen antama tuki työntekijälle edistää etenkin tunneperäistä sitoutumista yritykseen. Näin ollen työntekijät kokevat saamansa tuen ansiosta myönteisiä tunteita koko yritystä kohtaan.

Haastatteluvastauksista voidaan nähdä, että onnistuneeseen johtamiseen ja työntekijöiden

työssä pysymiseen liittyy sekä LMX-suhteen mukainen ihmisten johtaminen että sisäiseen suhdemarkkinointiin liittyvä yrityksen maineen ja arvojen kohentaminen. Esimiehen tulisi asioiden johtamisen rinnalla pystyä ottamaan aikaa myös työntekijöiden yksilölliselle huomioimiselle ja arvostamiselle. Tällainen esimiestoiminta vaatii herkkyyttä, jotta esimies todella pystyy seuraamaan, näkemään, ymmärtämään ja kuulemaan työntekijää, sekä tukemaan häntä aina tarvittaessa.

Seuraavaksi tutkimuksen johtopäätöksissä käydään vielä tiivistetympin läpi tämän tutkimuksen keskeisimmät tulokset. Lopulta merkityksellistä on kuitenkin se, että yritys onnistuu toteuttamaan oikeanlaisia toimenpiteitä oikeaan aikaan. Työntekijöiden sitouttamisstrategiat tulisi liittää yrityksen olemassa olevaan liiketoimintastrategiaan, ja niissä tulisi huomioida myös yrityksen sisäiset tekijät, työntekijöiden määrä ja monimuotoisuus (Branham, 2005, 58). Tämä on luonut pohjan tälle tutkimukselle ja sille, että esimiehen on tunnettava työntekijänsä, jotta pystyisi ennustamaan ja sitä kautta mahdollisuuksien mukaan vaikuttamaan työntekijöiden työssä pysymiseen. Eri yritykset siis onnistuvat pitämään työntekijät eri keinoin yrityksessä. Monet yritykset mittaavatkin yritystä sitä itseään vasten sen sijaan, että vertailisivat toimintoja toisiin yrityksiin, joilla saattaa olla aivan erilaiset strategiset lähtökohdat työssä pysymisen edistämiseksi (Branham, 2005, 64).

5 JOHTOPÄÄTÖKSET

Tämä tutkimus on selventänyt kirjallisuuskatsauksen sekä empiirisen kyselyn ja teemahaastatteluiden kautta työntekijöiden työssä pysymistä selittäviä tekijöitä sekä sitä, miten esimies voi edistää työntekijöiden työssä pysymistä yrityksen sisäisten tekijöiden kautta. Tämän viimeisen pääluvun tarkoituksena on vetää yhteen tutkimuksen tulokset, sekä nostaa esille tutkimuksessa tuotettua uutta tietoa ja työntekijöiden työssä pysymiseen liittyviä jatkotutkimusehdotuksia.

5.1 Yhteenveto tutkimuksen tuloksista

Ensimmäinen tutkimuskysymys koskee sitä, mikä selittää työntekijöiden työssä pysymistä. Kirjallisuuskatsauksen avulla on selkeytetty erityisesti tätä ensimmäistä tutkimuskysymystä. Tämä tutkimus on painottanut aikaisemmista sitoutuneisuuden tutkimuksista poiketen juurtuneisuusteorian mukaista suhdenäkökulmaa työssä pysymisen edistämisessä. Aikaisempien tutkimusten ja teorioiden tarkastelun jälkeen on lopulta pystytty vetämään yhteen, miten LMX-teoria ja sisäinen suhdemarkkinointi liittyvät työntekijöiden työssä pysymisen saralla tehtyihin tutkimuksiin. Näin ollen tämä tutkimus on lisännyt keskustelua johtamisen ja markkinoinnin tieteenalojen välillä. Tapaustutkimuksen tulokset vahvistavat, kuinka molemmat sekä vuorovaikutteinen esimies-alaisuhde että sisäinen suhdemarkkinointi liittyvät työntekijöiden ajatuksiin pysyä yrityksessä. Työntekijöiden työssä pysymisen kannalta on perusteltua pitää esillä tässä tutkimuksessa löydetyt molemmat pääteemat – niin esimiesalaisuhde kuin myös sisäinen suhdemarkkinointi.

Taulukossa 4 on yhteenveto tutkimuksen tuloksista. Ensimmäisessä sarakkeessa olevat teemat kuvaavat löydettyjä samankaltaisuuksia kahden eri työntekijäryhmän välillä. Kaikki työntekijät ovat yleisesti ottaen tyytyväisiä kyseisiin tekijöihin tai sitten kaipaavat näiden tekijöiden suhteen kehittämistä riippumatta siitä, kuinka laadukkaaksi he oman esimiessuhteensa mieltävät. Toisessa sarakkeessa on kuvattu työntekijäryhmien välisiä eroavaisuuksia. Näiden teemojen suhteen erityisesti ääripääryhmään kuuluvien, esimiessuhteensa ja työssä pysymisensä heikommaksi näkevien työntekijöiden mielestä, tulisi tapahtua muutosta parempaan suuntaan. Kolmannessa sarakkeessa on esitetty parannusehdotuksia työssä pysymisen edistämiseksi, jotta yhä useampi työntekijä voisi pysyä yrityksessä pidempään.

Taulukko 4, Yhteenveto tutkimuksen tuloksista eri työntekijäryhmien mukaan

	Ääripääryhmät samaa mieltä	Ääripääryhmät eri mieltä	Parannusehdotuksia työssä pysymisen edistämiseksi
LMX-suhde <i>Aikaisemman teorian mukaiset vanhat teemat</i>	Itse työ Liikunta-ala Joustavuus	Palaute ja kiitos Kehitysmahdollisuudet Oikeudenmukaisuus	→ Asiakaspalautteiden kyseenalaistaminen → Vanhat työntekijät huomioitava ennen uusia
LMX-suhde <i>Aineistosta nousseet uudet teemat</i>	Esimiesten työssä pysyminen ja hierarkiatasot	Persoonan arvostaminen Kovien tavoitteiden kokeminen	→ Eri persoonallisuuksien arvostaminen → Pehmeät arvot → Hyvän asiakaspalvelun korostaminen
Sisäinen suhdemarkkinointi <i>Aikaisemman teorian mukaiset vanhat teemat</i>	Suhteet ja linkit	Arvoihin samaistuminen Maine ja yrityksen suosittelu Halu osallistua yrityksen toimintaan	→ Arvoihin sidottu esimiestoiminta (Arvot nähdään suhteessa esimiehen toimintaan)
Sisäinen suhdemarkkinointi <i>Aineistosta nousseet uudet teemat</i>	Toimiala ja työehtosopimukset	Yrityksen halu pitää työntekijä töissä	→ Stabiilius, suunnitelmallisuus → Myönteisten tarinoiden lisääminen

Ensin tarkastellaan sitä, mitkä tekijät pitävät työntekijät tällä hetkellä yrityksessä. Koko caseyrityksen tasolla voidaan sanoa, että työntekijöiden työssä pysymistä selittää vahvasti itse työhön liittyvät tekijät kuten mielekäs työ, liikunta-ala ja joustavat ratkaisut eri elämäntilanteiden mukaan. Toimintaan osallistuminen sekä työnantajan tarjoamat kehitysmahdollisuudet ovat kyselyn mukaan myös työntekijöiden työssä pysymistä tällä hetkellä selittäviä tekijöitä, vaikka toisaalta ne osittain kaipaavat myös kehittämistä yrityksen sisällä. Tämän tutkimuksen mukaan esimiehen aktiivisuuden on todettu lisäävän toimintaan osallistumista ja sitä kautta myös työntekijöiden sitoutuneisuutta.

Toinen työssä pysymistä selittävä pääteema on juurtuneisuusteorian mukaiset suhteet etenkin toisiin työkavereihin sekä asiakkaisiin. Juurtuneisuusteoriaan liittyvää näkemystä kuvastaa se, kuinka työntekijät tuntevat olonsa kotoisammaksi silloin, kun he ovat itse työskennelleet yrityksessä jo jonkin aikaa, ja ovat saaneet luoda syvempiä suhteita asiakkaisiin sekä työkavereihin. Tämän vuoksi työntekijöiden pitkäaikaiset suhteet yrityksen sisällä ja tämän tutkimuksen aiheen merkitys ylipäätään voidaan nostaa tärkeään asemaan. Työntekijän yksilöllinen huomioiminen ja työhön liittyvä ammatillinen kunnioitus selvästi edistävät työntekijöiden työssä pysymistä. Yritysten tulisikin erityisellä tavalla panostaa esimiehen ja työntekijöiden väliseen suhteen laadun kehittymiseen. Juurtuneisuusteoriaa täydentävää tietoa on havaittavissa sen suhteen, kuinka työntekijä on voinut muodostaa kiintymyssuhteita myös aikaisempiin esimiehiinsä, ja heidän toimintansa voi selittää työntekijöiden työssä pysymistä vielä silloinkin kun esimies-alaissuhde olisi jo päättynyt tai muuttunut.

Työntekijöille tehty kysely vahvistaa teoriaa siitä, että esimiehen toimintaan tyytyväiset työntekijät ovat sitoutuneempia yritykseen sekä aikovat todennäköisemmin työskennellä yrityksessä myös tulevaisuudessa. Aikaisemmin ei ole tehty suoranaista tutkimusta siitä, kuinka esimies-alaissuhteen laadun kehittyminen liittyy työntekijöiden työssä pysymiseen. Aikaisemmat tutkimustulokset ovat liittyneet lähinnä työntekijöiden sitoutuneisuuteen, ja

niistäkin saadut tulokset ovat olleet melko ristiriitaisia. Tämä tutkimus tukee niitä tutkimustuloksia, joiden mukaan esimiehen on mahdollista edistää työntekijöiden sitoutuneisuutta ja työssä pysymistä tulevaisuudessa. Toinen tutkimuskysymys käsittelee sitä, miten esimies voi edistää työntekijöiden työssä pysymistä tulevaisuudessa. Kysymyksen luonne on sellainen, että se automaattisesti pyrkii tarjoamaan käytännön implikaatioita johtamiseen.

Toimivan esimiehen ja alaisen välisen LMX-suhteen yhtenä rakennuspalikkana toimii palautteen ja kiitoksen saaminen. Aineistosta löydettyjen työntekijäryhmien välillä on havaittavissa eroavaisuuksia siinä, kuinka työntekijät kokevat, että heitä arvostetaan. Esimerkiksi asiattomien asiakaspalautteiden kyseenalaistus on työntekijän kokeman arvostuksen ja työn jatkumisen kannalta tärkeää. Lisäksi aineistosta nousee aivan uusia teemoja työntekijöiden työssä pysymisen edistämiseksi. Yksi aineistosta noussut työssä pysymiseen liittyvä uusi teema viittaa siihen, kuinka työntekijä voi työpaikallaan kokea, että häntä arvostetaan omana itsenään. Tässä kohtaa voidaan aineistosta nostaa esiin eroavaisuuksia sen suhteen, että esimiestoimintaan tyytyväiset työntekijät kokevat voimakkaammin, että heitä arvostetaan kun taas esimiestoimintaan tyytymättömämmät työntekijät kokevat esimiehuhteensa enemmän pintapuoleiseksi. Esimiehuhteeseen tyytymättömämmät työntekijät tuntevat, ettei esimies ole heidän asioistaan niin kiinnostunut tai äärimmilleen vietyä työntekijä on voinut jopa kokea, että hänen persoonaansa on jollain tapaa yritetty muuttaa. Lisäksi oikeudenmukaisuus koetaan työntekijäryhmissä eri tavoin. Esimiehuhteensa laadukkaaksi kokevat työntekijät näkevät myös itse yrityksen paljon oikeudenmukaisempana. Toisaalta ryhmien välisiä samankaltaisuuksia on löydettävissä sen suhteen, kuinka vanhoja työntekijöitä tulisi huomioida enemmän. Kysymys oikeudenmukaisuudesta nostaakin ristiriidan sen suhteen, mitä itse kukin toivoo saavansa. Kaikkia työntekijöitä tulisi huomioida samalla tavalla. Silti ihanne olisi, että esimies osaisi ottaa työntekijät yksilöllisesti huomioon ilman, että joku toinen työntekijä kokee kyseisen

tilanteen epärealuusi.

Sisäisen markkinoinnin puolelta työssä pysymistä edistää toimintaan osallistuminen sekä yrityksen arvoihin samaistuminen ja yrityksen maine. Työntekijän työssä pysymistä edistettäessä esimiehen tulisikin aivan erityisesti kiinnittää huomiota näiden tekijöiden kohentamiseen yrityksen sisällä. Arvoihin samaistumisen yhteydessä mielenkiintoista on, että työntekijät näkevät arvojen kumpuavan sen pohjalta, miten oma esimies käyttäytyy ja toimii käytännössä. Papereissa virallisesti määritellyt arvot eivät työntekijän silmissä päde, mikäli esimies toimii itse arvojen vastaisesti. Arvoihin sidottu esimiestoiminta nousee erityisen tärkeään asemaan etenkin heikkolaatuisten esimies-alaisuusuhteiden kohdalla. Kun esimies kohtelee työntekijöitä yhteisten arvojen mukaisesti, työntekijät voivat pikkuhiljaa muuttaa käsityksiään yrityksen arvoista myönteisempään suuntaan. Esimieusuhteeseen tyytyväiset työntekijät mielellään suosittelvat yritystä myös muille työntekijöille.

Liikunta-ala koetaan työssä pysymistä vahvistavana tekijänä, mutta toisaalta toimiala asettaa työntekijöiden pysyvyydelle myös rajoitteita. Esimerkiksi työehtosopimusten puuttuminen heijastuu työntekijöiden kokemaan hyvinvointiin. Toimiala nähdään työssä pysymisen kannalta siis hyvin ristiriitaisessa valossa. Kaikki työntekijät eivät tällä hetkellä koe, että yritys haluaisi pitää heistä kiinni. Toisaalta etenkin esimieusuhteeseen tyytyväiset työntekijät kokevat, että yritys tarvitsee heitä, ja heidän aikomuksensa onkin pysyä yrityksessä mahdollisimman pitkään. Kuitenkin työntekijä on voinut kuulla tarinoita siitä, miten muita työntekijöitä on kohdeltu epäeettisellä tavalla, vaikkei työntekijällä itsellään olisi välttämättä omakohtaisia kokemuksia asiasta. Yrityksen kannalta olisi tärkeää hoitaa jokainen ongelmatilanne asiallisesti, työntekijää kunnioittavalla ja arvostavalla tavalla, jotta yrityksen maine saisi kohentua olemassa olevien työntekijöiden silmissä entisestään.

Aineistosta nousee esille, kuinka yritykseltä kaivataan omassa toiminnassaan tasapainoa ja suunnitelmallisuutta. Yrityksessä vallitseva yleinen stabiilius asioiden ja ihmisten suhteen edistää työntekijöidenkin työssä pysymistä. Esimerkiksi esimiesten työssä pysymisellä voi olla merkitystä sen suhteen, kuinka jotkut työntekijät kokevat oman pysyvyytensä yrityksessä. Lisäksi suunnitelmallisuus ja varmuus asioiden ja toimintatapojen suhteen sitouttaa työntekijöitä yritykseen. Tulostavoitteet selittävät myös työntekijöiden työssä pysymistä. Työntekijät, jotka eivät koe yrityksen asettamia tulostavoitteita niin voimakkaina, näkevät itsensä yrityksen työntekijöinä tulevaisuudessakin. Olennainen asia tässä kohtaa on se, että laadukkaalla esimiestoiminnalla on merkitystä siinä, miten voimakkaina työntekijä tavoitteet kokee. Lähiesimiestasolla ihmistä arvostava, pehmeitä arvoja tukeva johtaminen lisää työntekijöiden työssä pysymistä. Vaikka yleinen suuntaus näyttäisi menevän sitä kohti, että yrityksessä vähennetään hierarkiatasoja, tämä tutkimus puhuu sen puolesta, että lähiesimiehiä tarvitaan.

5.2 Tutkimuksen rajoitukset ja jatkotutkimusehdotukset

Työntekijän pysyminen yrityksessä on kokonaisuudessaan hyvin moniulotteinen ilmiö. Tässä tutkimuksessa on koottu yhteen ja pyritty kuvaamaan pysymisen taustalla olevia tekijöitä sekä selkeyttämään erityisesti sitä, miten esimies voi yrityksen sisällä edistää työntekijöiden työssä pysymistä. Tutkimuksen tulokset kuvaavat yhden yrityksen työntekijöiden työssä pysymistä. Haastateltavat on valittu kuitenkin selvästi kahdesta ääripäästä sen mukaan, kuinka he kokevat esimiessuhteensa laadun sekä arvioivat omaa työssä pysymistä tulevaisuudessa. Täten tutkimuksessa korostuu ääripääryhmiin kuuluvien työntekijöiden ajatukset, eikä ne välttämättä sovellu esimerkiksi esimiessuhteensa neutraaliksi kokeville työntekijöille. Lisäksi eri yritykset onnistuvat pitämään työntekijät eri keinoin yrityksessä. Työntekijöiden sitouttamisstrategiat tulisi liittää yrityksen olemassa olevaan liiketoimintastrategiaan, sillä eri yrityksillä on aivan erilaiset strategiset lähtökohdat työssä pysymisen edistämiseksi.

Työssä pysymistä tulisi aina arvioida jokaisen ihmisen ja tilanteen kohdalla erikseen, sillä jokainen työntekijä on oma yksilönsä. Näin ollen kaiken kattavaa totuutta työntekijöiden työssä pysymisestä on mahdotonta esittää. Tutkimuksen tulokset puhuvat kuitenkin juuri sen puolesta, että esimiehen tulisi ottaa jokaisen ihmisen yksilölliset piirteet ja elämäntilanteet huomioon työpaikalla. Yksilöllisten tekijöiden ja työntekijöiden arvostamisen kautta esimies pystyy edistämään työntekijöiden työssä pysymistä. Tutkimuksen tulokset vahvistavat, että työntekijöiden työssä pysyminen on vahvempaa silloin, kun esimiessuhde koetaan toimivaksi. Jatkossa tutkimusta kannattaisikin tehdä vielä enemmän siitä, kuinka toimiva esimiessuhde rakentuu ja kehittyy.

Tapaustutkimus on asettunut toimialalle, missä työntekijöiden työssä pysyminen on lähtökohtaisesti erittäin alhainen. Erilaiset tulokset voitaisiin saada sellaisella toimialalla, missä työntekijät pysyvät yrityksessä keskimääräistä paremmin. Liikunta-alalla on paljon nuoria, mikä omalta osaltaan saattaa heikentää työssä pysymistä. Jatkotutkimusta kannattaisi tehdä siis erilaisissa konteksteissa sekä ikäryhmissä. Myös yrityksen johdon näkökulmasta voisi tutkia asiaa, kuinka tärkeänä he näkevät työntekijöiden työssä pysymisen, ja miten he kokevat tällä hetkellä edistävänsä työntekijöiden pysymistä yrityksen sisällä. Tämän tutkimuksen tulokset paljastavat, että työntekijöistä voi tuntua, ettei työntekijöiden työssä pysymisen edistäminen ole aina yrityksen ensisijainen intressi ja joskus työntekijöiden työsuhteiden jatkuminen tehdään tietoisesti yrityksen toimesta hankalammaksi. Työntekijät toteavat kuitenkin, että moniin asioihin lähiesimies ei pysty vaikuttamaan, sillä yrityksen arvot ja toimintatavat määritellään pääsääntöisesti yrityksen ylemmässä johtoportaan tai toimialaan liittyvissä yleisissä määräyksissä. Mielenkiintoista olisikin tehdä kattavampaa tutkimusta myös työehtosopimusten vaikutuksesta työntekijöiden hyvinvointiin ja työssä pysymiseen.

LÄHTEET

Painetut lähteet

- Aaltola, J. & Valli, R. (2010). *Ikkunoita tutkimusmetodeihin. 2, Näkökulmia aloittelevalle tutkijalle tutkimuksen teoreettisiin lähtökohtiin ja analyysimenetelmiin*. Jyväskylä: PS-Kustannus.
- Ahonen, G. (2000). *Henkilöstötilinpäätös. Yrityksen ikkuna menestykselliseen tulevaisuuteen*. Helsinki: Kauppakaari Oyj.
- Allen, N. J., Meyer, J. P. (1990). The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization. *Journal of Occupational Psychology*, Vol. 63, Issue 1, pp. 1-18. doi: 10.1111/j.2044-8325.1990.tb00506.x
- Aquino, K., Griffeth, R. W., Allen, D. G., & Hom, P. W. (1997). Integrating justice constructs into the turnover process: A test of a referent cognitions model. *Academy of Management Journal*, Vol 40, Issue 5, pp. 1208–1227. doi: 10.2307/256933
- Bansal, H.S., Mendelson, M.B., & Sharma, B. (2001). The impact of internal marketing activities on external marketing outcomes. *Journal of Quality Management*, Vol. 6, Issue 1, pp.61–76. doi: 10.1016/S1084-8568(01)00029-3
- Berger & Luckmann (2003). *Todellisuuden sosiaalinen rakentuminen*. Tiedonsosiologinen tutkielma. Helsinki: Yliopistopaino.
- Beverley, A., Tullai-McGuinness, S. & Madigan, E. (2012). Turnover intention among hospital-based registered nurses in the eastern caribbean. *Journal of nursing scholarship*, Vol 44, Issue 2. doi: 10.1111/j.1547-5069.2012.01441.x
- Branham, L. (2005). Planning to become an employer of choice. *Journal of Organizational Excellence*, Vol 24, Issue 3, pp. 57–68. doi: 10.1002/joe.20060
- Bruhn, M. (2003). Internal service barometers: Conceptualization and empirical results of a pilot study in Switzerland. *European Journal of Marketing*, Vol. 37 Issue 9, pp.1187-1204. doi: 10.1108/03090560310486942
- Caruana, A. & Calleya, P. (1998). The effect of internal marketing on organisational commitment among retail bank managers. *International Journal of Bank Marketing*,

Volume 16, Issue 3, pp. 108–116. doi: 10.1108/02652329810213510

- Church, A. H. (1995). Linking leadership behaviours to service performance: do managers make a difference? *Managing Service Quality*, Volume 5, Issue 6, pp. 26–31. doi: 10.1108/09604529510796566
- Coglischer, C.C., Schriesheim, C.A., Scandura, T.A. & Gardner, W.L. (2009). Balance in Leader and Follower Perceptions of Leader-Member Exchange: Relationship with Performance and Work Attitudes. *The Leadership Quarterly*, Vol 20, Issue 3, pp. 452–465. doi: 10.1016/j.leaqua.2009.03.010
- Dalton, D. R. & Todor, W. D. (1979). Turnover turned over: An expanded and positive perspective. *Academy of Management Review*, Vol 4, Issue 2, pp. 225–235. doi: 10.5465/AMR.1979.4289021
- Dalton, D. R., Todor, W. D. & Krackhardt, D. M. (1982). Turnover overstated: The functional taxonomy. *Academy of Management Review*, Vol 7, Issue 1, pp. 117–123.
- Dansereau, F. (1995). A dyadic approach to leadership: Creating and nurturing this approach under fire. *The Leadership Quarterly*, Volume 6, Issue 4, pp. 479–490. doi: 10.1016/1048-9843(95)90022-5
- Davis, T. R. V. (2001). Integrating internal marketing with participative management. *Management Decision*, Vol 39, Issue 2, pp. 121–130. doi: 10.1108/EUM0000000005418
- De Vos, A. & Meganck, A. (2009). What HR managers do versus what employees value: exploring both parties' views on retention management from a psychological contract perspective. *Personnel Review*, Volume 38, Issue 1, pp. 45–60. doi: 10.1108/00483480910920705
- Eisenberger, R., Armeli, S., Rexwinkel, B., Lynch, P. D., & Rhodes, L. (2001). Reciprocation of perceived organizational support. *Journal of Applied Psychology*, Vol 86, Issue 1, pp. 42–51. doi: 10.1037//0021-9010.86.1.42
- Eisenhardt, K. M. (1989). Building Theories from Case Study Research. *Academy of Management Review*, Vol 14, Issue 4, pp. 532-550. doi: 10.5465/AMR.1989.4308385
- Ekman, G. (2004). *Johda enemmän, hallitse vähemmän*. Juva: WS Bookwell Oy.
- Fairhurst, G. T. (1993). The leader-member exchange patterns of women leaders in industry: A discourse analysis. *Communication Monographs*, Vol 60, Issue 4, pp.

321-351. doi: 10.1080/03637759309376316

- Foreman, S. & Money, A. (1995). Internal Marketing: Concepts, Measurement and Application. *Journal of Marketing Management*, Vol 11, Issue 8, pp. 755–768. doi: 10.1080/0267257X.1995.9964388
- Gerstner, C.R. & Day, D.V. (1997). Meta-Analytic Review of Leader-Member Exchange Theory: Correlates and Construct Issues. *Journal of Applied Psychology*, Vol 82, Issue 6, pp. 827–844. doi: 10.1037/0021-9010.82.6.827
- Graen, G. B. & Uhl-Bien M. (1995). Relationship-based approach to leadership: development of leader-member exchange (LMX) theory of leadership over 25 years: applying a multi-level multi-domain perspective. *The Leadership Quarterly*, Vol 6, Issue 2, pp. 219–247. doi: 10.1016/1048-9843(95)90036-5
- Griffeth, R. W., Hom, P. W. & Gaertner, S. (2000). A Meta-Analysis of Antecedents and Correlates of Employee Turnover: Update, Moderator Tests, and Research Implications for the Next Millennium, *Journal of Management*, Vol 26, Issue 3. doi: 10.1177/014920630002600305
- Greene, W. E., Walls, G. D. & Schrest L. J. (1994). Internal Marketing. The Key to External Marketing Success. *Journal of Services Marketing*, Vol 8, pp.5–13. doi: 10.1108/08876049410070682
- Grönroos, C. (2003). *Palveluiden johtaminen ja markkinointi*, Porvoo: WS bookwell Oy.
- Hausknecht, J.P, Rodda, J. & Howard M. J. (2009). Targeted employee retention: Performance-based and job-related differences in reported reasons for staying. *Human resource management*, Vol 48, Issue 2, pp. 269-288. doi: 10.1002/hrm.20279
- Heikkilä, T. (2004). *Tilastollinen tutkimus*. Helsinki: Edita.
- Hirsjärvi, S. & Hurme, H. (2001). *Tutkimushaastattelu Teemahaastattelun teoria ja käytäntö*. Helsinki: Yliopistopaino.
- Jo, V. H. (2008). Voluntary turnover and women administrators in higher education. *Higher education*, Vol 56, Issue 5. doi: 10.1007/s10734-008-9111-y
- Kalliomaa, S. (2009). *Sisäinen markkinointi johtamisena, Tapaustutkimus konepajateollisuuden projektiorganisaatiosta*. Jyväskylän yliopisto. Jyväskylä studies in business and economics.

- Kayne, B. & Jordan-Evans, S. (2005). *Love 'Em or Lose 'Em: Getting Good People to Stay*. Berrett-Koehler Publishers.
- Koskinen, I., Alasuutari, P. & Peltonen, T. (2005). *Laadulliset menetelmät kauppatieteissä*. Tampere: Vastapaino.
- Kramer, M. W. (1995). A longitudinal study of superior-subordinate communication during job transfers. *Human Communication Research*, Vol 22, Issue, 1, pp.39–64. doi: 10.1111/j.1468-2958.1995.tb00361.x
- Lappalainen, S., Hynninen, P., Kankkunen, T., Lahelma, E. & Tolonen, T. (2007). *Etnografia metodologiana, lähtökohtana koulutuksen tutkimus*. Tampere: Vastapaino.
- Lee, C. & Chen, W-J. (2005). The Effects of Internal Marketing and Organizational Culture on Knowledge Management in the Information Technology Industry. *International Journal of Management*, Vol. 22, Issue 4, pp. 661–672.
- Liden, R. C., Wayne, S. J. & Stilwell, D. (1993). A Longitudinal Study on the Early Development of Leader-Member Exchanges. *Journal of Applied Psychology*, Vol. 78, Issue 4, pp. 662–674. doi: 10.1037//0021-9010.78.4.662
- Liden, R. C., Wayne, S. J. & Sparrowe, R. T. (2000). An examination of the mediating role of psychological empowerment on the relations between the job, interpersonal relationships, and work outcomes. *Journal of Applied Psychology*, Volume 85, Issue 3, pp. 407–416. doi: 10.1037//0021-9010.85.3.407
- Lith, Pekka. (2013). Liikuntabisnes on kasvuala. Harmaan talouden selvitysyksikkö, Verohallinto 12.3.2013.
- Loan-Clarke, J., Arnold, J., Coombs, C. Hartley, R. & Bosley S. (2010). Retention, turnover and return – a longitudinal study of allied health professionals in Britain, *Human Resource Management Journal*, Vol 20, Issue 4, pp 391–406. doi: 10.1111/j.1748-8583.2010.00140.x
- Lämsä, A. & Hautala, T. (2005). *Organisaatiokäyttötymisen perusteet*. Helsinki: Edita.
- Maslyn, J.M. & Uhl-Bien, M. (2001). Leader-Member Exchange and Its Dimension: Effects of Self-Effort and Other's Effort on Relationship Quality. *Journal of Applied Psychology*, Vol 86, Issue 4, pp. 697–708. doi: 10.1037//0021-9010.86.4.697
- Mitchell, T. R., Holtom, B. C., Lee, T. W., Sablinski, C. J. & Erez, M. (2001). Why people stay: Using job embeddedness to predict voluntary turnover, *Academy of Management*

- Journal*, Vol. 44 Issue 6, pp.1102–1121. doi: 10.2307/3069391
- Mäkelä, K. (1990). *Kvalitatiivisen aineiston analyysi ja tulkinta*. Helsinki: Painokaari Oy.
- Ng, T.W.H. & Butts, M.M. (2009). Effectiveness of organizational efforts to lower turnover intentions: The moderating role of employee locus of control. *Human Resource Management*, Vol 48, Issue 2, pp. 289–310. doi: 10.1002/hrm.20280
- Nuutinen, S., Heikkilä-Tammi, K., Manka, M-L. & Bordi, L. (2013). *Vuorovaikutteinen johtajuus työssä jaksamisen keinona. Toimintatutkimus eri-ikäisten johtamisesta kolmessa organisaatiossa*. Tampereen yliopisto: Tutkimus ja koulutuskeskus Synergos.
- Rad, A. M. M. & De Moraes, A. (2009). Factors affecting employees' job satisfaction in public hospitals. *Journal of General Management*, Vol. 34, Issue 4, pp. 51–66.
- Reichheld, F. F. & Sasser Jr., W. E. (1990). Zero defections: Quality comes to services, *Harvard Business Review*, Sep/Oct90, Vol. 68, Issue 5. doi: 10.1225/519X
- Reynoso, J. F. & Moores, B. (1996). *Internal Relationships*. Teoksessa Buttle, F. (ed.) Relationship Marketing. Theory and Practice. Iso-Britannia: Paul Chapman Publishing Ltd., pp. 55–73.
- Romero, E. & Cruthirds, K. (2009). Understanding employee turnover patterns in Mexican maquiladoras. *Journal of centrum cathedra*, Vol 2, Issue 1.
- Rousseau, D. M. (1998). Why workers still identify with organizations. *Journal of Organizational Behavior*, Vol 19, Issue 3, pp. 217–233.
- Rusbult, C. E. & Farrell, D. A. (1983). Longitudinal test of the investment model: The impact on job satisfaction, job commitment, and turnover of variations in rewards, costs, alternatives, and investments. *Journal of applied psychology*, Vol 68, Issue 3, pp. 429–438. doi: 10.1037/0021-9010.68.3.429
- Ruusuvuori, J., & Tiittula, L., (2005). *Haastattelu Tutkimus, tilanteet ja vuorovaikutus*. Tampere: Vastapaino.
- Scandura, T. A. (1999). Rethinking leader-member exchange: An organizational justice perspective. *Leadership Quarterly*, Vol 10, Issue 1, pp. 25–40. doi: 10.1016/S1048-9843(99)80007-1
- Schriesheim, C. A., Castro S. L. & Cogliser, C. C. (1999). Leader-member exchange (LMX)

- research: A comprehensive review of theory, measurement, and data-analytic practices. *Leadership Quarterly*, Volume 10, Issue 1, pp. 63–113. doi: 10.1016/S1048-9843(99)80009-5
- Settoon, R.P., Bennett, N. & Liden R.C. (1996). Social exchange in organizations: Perceived organizational support, leader–member exchange, and employee reciprocity. *Journal of Applied Psychology*, Vol 81, Issue 3, pp. 219–227. doi: 10.1037/0021-9010.81.3.219
- Smith, G. P. (2001). *Here today here tomorrow: transforming your workforce from high-turnover to high-retention*. Chicago: Dearborn Financial Pub.
- Steel, R. P., Griffeth, R. W., & Hom, P. W. (2002). Practical retention policy for the practical manager. *Academy of Management Executive*, Volume 16, Issue 2, pp. 149–162. doi: 10.5465/AME.2002.7173588
- Strolin-Goltzman, J., Lawrence, C., Auerbach, C., Caringi, J., Claiborne, N., Lawson, H., McCarthy, M., McGowan, B., Sherman, R. & Shim, M. (2009). Design teams: A promising organizational intervention for improving turnover rates in the child welfare workforce, *Child welfare*, Vol 88, Issue 5. doi: 10.1300/J479v01n03_04
- Uhl-Bien, M. (2006). Relational Leadership Theory: Exploring the social processes of leadership and organizing. *The Leadership Quarterly*, Vol17, Issue 6, pp. 654–676. doi: 10.1016/j.leaqua.2006.10.007
- Van Breukelen, W., Konst, D & Van Der Vlist, R. (2002). Effects of LMX and differential treatment on work unit commitment. *Psychological Reports*, Vol 91, Issue 1, pp. 220–230. doi: 10.2466/pr0.2002.91.1.220
- Van Vuuren, L.J. & Crous, F. (2005). Utilising Appreciative Inquiry (AI) in Creating a Shared Meaning of Ethics in Organisations. *Journal of Business Ethics*, Vol. 57, Issue 4, pp.399–412. doi: 10.1007/s10551-004-7307-3
- Varey, R. J. (1995). Internal marketing: a review and some interdisciplinary research challenges. *International Journal of Service Industry Management*, Vol. 6 Issue 1, pp.40–63. doi: 10.1108/09564239510078849
- Webb, K. S. (2009). Creating satisfied employees in christian higher education: research on leadership competencies, *Christian Higher Education*, Vol. 8, Issue 1, pp.18-31. doi: 10.1080/15363750802171073
- Xizhou, T. & Yongjian, P. (2008). An artificial neural network approach to hotel employee satisfaction: the case of China. *Social behavior and personality*, Vol 36, Issue 4,

pp.467–482. doi: 10.2224/sbp.2008.36.4.467

Yukl, G., O'Donnell, M. & Taber, T. (2009). Influence of leader behaviors on the leader-member exchange relationship. *Journal of Managerial Psychology*, Volume 24, Issue 4, pp. 289–299. doi: 10.1108/02683940910952697

Yukl, G. (2010). *Leadership in organizations*. Upper Saddle River: Pearson Education.

Muut lähteet

Buckingham, M. & Coffman, C. (1999). *First break all the rules*. New York: Simon & Schuster. Viitattu 6.6.2013. Tiivistelmä osoitteessa <<http://businessjournal.gallup.com/content/523/How-Managers-Trump-Companies.aspx>>

Böckerman, P., Ilmakunnas, P., Jokisaari, M. & Vuori, J. (2008). *Who stay unwillingly in a job? A study based on a representative random sample of employees*. Palkansaajien tutkimuslaitos. Työpapereita 245. Viitattu 14.6.2013. Osoitteessa <<http://www.labour.fi/tutkimusjulkaisut/tyopaperit/sel245.pdf>>

Google 2013. *Drive sovellukset*, Viitattu 8.8.2013. Osoitteessa <<http://www.google.com/intl/fi/drive/apps.html>>

Jyväskylän yliopisto 2013a, *Hermeneutiikka - Jyväskylän yliopiston koppa*, Viitattu 3.12.2013. Osoitteessa <<https://koppa.jyu.fi/avoimet/hum/menetelmapolkuja/menetelmapolku/tieteenfilosofiset-suuntaukset/hermeneutiikka>>

Jyväskylän yliopisto 2013b. *Hermeneuttinen tutkimus – Jyväskylän yliopiston koppa*, Viitattu 3.12.2013. Osoitteessa <<http://koppa.jyu.fi/avoimet/hum/menetelmapolkuja/menetelmapolku/tutkimusstrategiat/hermeneuttinen-tutkimus>>

Lehto, A-M. & Sutela, H. (2008). *Työolojen kolme vuosikymmentä. Työolotutkimusten tuloksia 1977-2008*. Tilastokeskus. Multiprint, Helsinki. Viitattu 14.6.2013. Osoitteessa <http://www.stat.fi/tup/julkaisut/tiedostot/isbn_978-952-467-930-5.pdf>

Thuneberg, M., Salminen-Kultanen, P., Ruokolahti, R., Köppä, L., Juvonen, J. & Thuneberg, N. (2010). *Nuoret ja johtaminen -tutkimus*. Taloudellinen tiedotustoimisto & T-Media. Viitattu 14.3.2013. Tutkimusraportin tiivistelmä osoitteessa <http://tat.fi/wp-content/uploads/2012/06/Nuoret_ja_johtaminen_2010.pdf>.

LIITTEET

LIITE 1: Haastatteluteemat

Haastatteluissa käytetyt teemat ja muutama esimerkki niitä täydentävistä kysymyksistä.

Työssä pysyminen tällä hetkellä

1. Kerro lyhyesti työstä ja kuinka aktiivisesti osallistut yrityksen toimintaan ja erilaisiin aktiviteetteihin?
2. Tämän hetkiset pysyvyyttä selittävät tekijät?

LMX-suhde

3. Kuvaile suhdettasi esimieheen? (Onko aina ollut selkeää, kuka esimiehesi on? Oletteko läheisiä? Minkälaisia odotuksia sinulla on alun perin ollut esimiehen suhteen? Miten ne ovat täyttyneet? Onko suhde muuttunut jossain vaiheessa?)
4. Kuvaile sinun ja esimiehesi välistä vuorovaikutusta? (Mistä pääasiassa juttelette? Kuinka usein juttelette? Minkälainen ilmapiiri vallitsee?)
5. Miten saat palautetta esimieheltäsi? Miten muuten esimies on osoittanut arvostusta ja kunnioitusta sinua / työtäsi kohtaan?
6. Miten esimies on joutanut tai ottanut tämän hetkisen elämäntilanteesi huomioon?
7. Miten koet oikeudenmukaisuuden toteutuvan tällä hetkellä?
8. Miten ristiriidat / ongelmatilanteet on hoidettu?

Sisäinen markkinointi

9. Minkälainen kuva sinulla on yrityksestä tällä hetkellä? (Kuinka ylpeä olet siitä, että saat työskennellä yrityksessä? Miten esimies on onnistunut sisäisessä markkinoinnissa? Miten suosittelisit työpaikkaa muille?)
10. Minkälaisina näet yrityksen arvot? Pystytkö samaistumaan niihin?

Työssä pysyminen tulevaisuudessa

11. Näetkö itsesi yrityksen työntekijänä vielä vuoden päästä?
12. Minkälainen olisi ihannetila yrityksessä vuoden päästä? Mitä esimies voisi tehdä paremmin, jotta pysyisit yrityksessä pidempään?

LIITE 2: Työntekijöille lähetetty kysely

Nimi:

Kuinka kauan olet työskennellyt yrityksessä?

I Työntekijöiden työssä pysyminen

Arvioi seuraavia väitteitä asteikolla 1-5: 1 = Täysin eri mieltä 2 = Jokseenkin eri mieltä 3 = En osaa sanoa 4 = Jokseenkin samaa mieltä 5 = Täysin samaa mieltä

1. Pysyn työpaikassani, koska pidän työstäni
2. Pysyn työpaikassani, koska palkka ja muut työpaikkaedut ovat kohdallaan
3. Pysyn työpaikassani, koska olen panostanut yritykseen tai olen ollut työntekijänä jo niin pitkään, että minun kannattaa pysyä yrityksessä
4. Pysyn työpaikassani, koska minulle on tarjottu kehittymismahdollisuuksia tai ylennyksiä yrityksen sisällä
5. Pysyn työpaikassani, koska minulla on läheiset suhteet asiakkaisiin
6. Pysyn työpaikassani, koska minulla on läheiset suhteet työkavereihin
7. Pysyn työpaikassani, koska minulla on läheinen suhde esimieheeni
8. Pysyn työpaikassani, koska pystyn samaistumaan yritykseen ja sen arvoihin
9. Pysyn työpaikassani, koska haluan osallistua yrityksen toimintaan ja järjestettyihin aktiviteetteihin
10. Pysyn työpaikassani, koska työntekijöitä kohdellaan yrityksessä tasapuolisesti ja

palkkiot sekä menettelytavat ovat oikeudenmukaisia

11. Pysyn työpaikassani, koska työvuorot ja aikataulut joustavat tarvittaessa elämäntilanteideni mukaisesti
12. Pysyn työpaikassani, koska yritykseni on hyvämaineinen ja pidetty
13. Pysyn työpaikassani, koska yrityksen ulkopuolella ei ole tarjolla muita töitä
14. Pysyn työpaikassani, koska koen yrityksen ulkopuolelta tulevaa velvollisuutta
15. Pysyn työpaikassani, koska se sijaitsee lähellä kotiani
16. Näen itseni yrityksen työntekijänä vielä vuoden päästä
17. Tulen työskentelemään liikunta- ja hyvinvointialalla niin pitkään kuin mahdollista

Mitkä kolme tekijää ovat eniten vaikuttaneet siihen, että olet työskennellyt yrityksessä tähän saakka?

Vastaa vapaasti

II Suhde esimieheen

Arvioi seuraavia väitteitä asteikolla 1-5 (1= täysin eri mieltä, 5 täysin samaa mieltä)

1. Esimiehelläni on taito pitää minut informoituna työhön liittyvistä asioista, muutoksista ja ongelmista
2. Esimieheni pitää huolen, että työssäni käyttämät välineet ovat kunnossa
3. Esimieheni haluaa auttaa ja tehdä yhteistyötä kanssani
4. Esimiehelläni on kyky toimia välittömästi pyynnön saavuttua

5. Esimieheni on avoin ja pystyy antamaan minulle suoraan luotettavaa ja täsmällistä tietoa

6. Esimiehelläni on tarvittavat tiedot, taidot ja kokemus, jotta hän pystyy neuvomaan ja ohjaamaan minua työssäni

7. Esimieheni osaa käsitellä luottamuksellista tietoa ja arkaluonteisia tilanteita

8. Esimieheni ymmärtää ja arvostaa minua sekä osaa ottaa elämäni liittyvät tilanteet yksilöllisesti huomioon

9. Esimieheni antaa kiitosta ja tunnustusta hyvästä suorituksesta ja saavutuksista

10. Esimieheni osallistaa minua päätöksentekoon ja huomioi minut ennen kun tekee minua koskevia päätöksiä

11. Esimieheni luottaa minuun ja antaa minulle sopivassa määrin vastuullisia tehtäviä

12. Esimiehelläni on tarpeeksi valtaa ja resursseja ottaa minut huomioon ja vaikuttaa työhöni liittyviin asioihin

13. Mitä esimies voisi tehdä vielä paremmin (mieti ainakin kolme asiaa), jotta työsi jatkuisi yrityksessä pidempään?

Vastaa vapaasti

Mahdollisia muita kommentteja:

LIITE 3: Kyselyn analyysi – Keskiarvot ryhmittäin

Ryhmä 1: Esimiestyöhön tyytymätön ja työssä pysymisen suhteen ei-sitoutunut työntekijä

Ryhmä 2: Esimiestyöhön tyytyväinen ja työssä pysymisen suhteen sitoutunut työntekijä

	Keskiarvo Kaikki vastaajat	Keskiarvo Ryhmä 1	Keskiarvo Ryhmä 2
TYÖNTEKIJÖIDEN TYÖSSÄ PYSYMINEN “Pysyn työpaikassani, koska...”	3.11	2.49	3.71
1. pidän työstäni.	4.53	4.00	5.00
2. palkka ja muut työpaikkaedut ovat kohdallaan.	2.53	1.50	3.29
3. olen panostanut yritykseen tai olen ollut työntekijänä jo niin pitkään, että minun kannattaa pysyä yrityksessä.	2.50	2.50	3.14
4. minulle on tarjottu kehitysmahdollisuuksia tai ylennyksiä yrityksen sisällä.	2.56	2.00	3.43
5. minulla on läheiset suhteet asiakkaisiin.	3.25	4.00	3.43
6. minulla on läheiset suhteet työkavereihin.	3.69	3.75	3.71
7. minulla on läheinen suhde esimieheeni.	2.41	2.25	3.14
8. pystyn samaistumaan yritykseen ja sen arvoihin.	3.28	1.50	4.29
9. haluan osallistua yrityksen toimintaan ja järjestettyihin aktiviteetteihin.	3,25	2.0	4.29
10. työntekijöitä kohdellaan yrityksessä tasapuolisesti ja palkkiot sekä menettelytavat ovat oikeudenmukaisia.	2.78	1.25	3.71
11. työvuorot ja aikataulut joustavat tarvittaessa elämäntilanteideni mukaisesti.	4.22	2.75	4.71
12. yritykseni on hyvämaineinen ja pidetty.	3.69	2.00	4.57
13. yrityksen ulkopuolella ei ole tarjolla muita töitä.	2.31	3.25	1.86
14. koen yrityksen ulkopuolelta tulevaa velvollisuutta.	1.75	1.75	1.86
15. se sijaitsee lähellä kotiani.	2.81	2.00	2.86

“Työssä pysyminen tulevaisuudessa”			
16. Näen itseni yrityksen työntekijänä vielä vuoden päästä.	3.50	2.25	4.86
17. Tulen työskentelemään liikunta- ja hyvinvointialalla niin pitkään kuin mahdollista.	3.88	3.50	4.86

ESIMIESSUHTEEN LAATU	3.60	2.25	4.65
1. Esimiehelläni on taito pitää minut informoituna työhön liittyvistä asioista, muutoksista ja ongelmista.	3.25	2.00	4.43
2. Esimieheni pitää huolen, että työssäni käyttämät välineet ovat kunnossa.	3.69	2.25	4.71
3. Esimieheni haluaa auttaa ja tehdä yhteistyötä kanssani.	3.72	2.00	4.71
4. Esimiehelläni on kyky toimia välittömästi pyynnön saavuttua.	3.63	2.00	4.43
5. Esimieheni on avoin ja pystyy antamaan minulle suoraan luotettavaa ja täsmällistä tietoa.	3.47	1.75	4.86
6. Esimiehelläni on tarvittavat tiedot, taidot ja kokemus, jotta hän pystyy neuvomaan ja ohjaamaan minua työssäni.	3.56	2.50	4.57
7. Esimieheni osaa käsitellä luottamuksellista tietoa ja arkaluonteisia tilanteita.	3.69	2.75	4.71
8. Esimieheni ymmärtää ja arvostaa minua sekä osaa ottaa elämäni liittyvät tilanteet yksilöllisesti huomioon.	3.75	2.75	5.00
9. Esimieheni antaa kiitosta ja tunnustusta hyvästä suorituksesta ja saavutuksista.	3.75	2.25	5.00

10. Esimieheni osallistaa minua päätöksentekoon ja huomioi minut ennen kun tekee minua koskevia päätöksiä.	3.63	2.50	4.86
11. Esimieheni luottaa minuun ja antaa minulle sopivassa määrin vastuullisia tehtäviä.	3.84	2.50	4.71
12. Esimiehelläni on tarpeeksi valtaa ja resursseja ottaa minut huomioon ja vaikuttaa työhöni liittyviin asioihin.	3.28	1.75	3.86

LIITE 4: Kyselyn analyysi – Summamuuttajat

	Keskiarvo	Keskihajonta	Cronbachin alpha
TYÖNTEKIJÖIDEN TYÖSSÄ PYSYMINEN	3,45	1,20	0.866
1. Pysyn työpaikassani, koska pystyn samaistumaan yritykseen ja sen arvoihin.	3.28	1.11	
2. Pysyn työpaikassani, koska haluan osallistua yrityksen toimintaan ja järjestettyihin aktiviteetteihin.	3,25	1.08	
3. Pysyn työpaikassani, koska työntekijöitä kohdellaan yrityksessä tasapuolisesti ja palkkiot sekä menettelytavat ovat oikeudenmukaisia.	2.78	1.13	
4. Pysyn työpaikassani, koska työvuorot ja aikataulut joustavat tarvittaessa elämäntilanteideni mukaisesti.	4.22	1.04	
5. Pysyn työpaikassani, koska yritykseni on hyvämaineinen ja pidetty.	3.69	1.06	
6. Näen itseni yrityksen työntekijänä vielä vuoden päästä.	3.50	1.34	
ESIMIESSUHTEEN LAATU	3.6	1.11	0.960
1. Esimiehelläni on taito pitää minut informoituna työhön liittyvistä asioista, muutoksista ja ongelmista.	3.25	1.16	
2. Esimieheni pitää huolen, että työssäni käyttämät välineet ovat kunnossa.	3.69	1.12	
3. Esimieheni haluaa auttaa ja tehdä yhteistyötä kanssani.	3.72	1.17	
4. Esimiehelläni on kyky toimia välittömästi pyynnön saavuttua.	3.63	1.07	

5. Esimieheni on avoin ja pystyy antamaan minulle suoraan luotettavaa ja täsmällistä tietoa.	3.47	1.24	
6. Esimiehelläni on tarvittavat tiedot, taidot ja kokemus, jotta hän pystyy neuvomaan ja ohjaamaan minua työssäni.	3.56	1.13	
7. Esimieheni osaa käsitellä luottamuksellista tietoa ja arkaluonteisia tilanteita.	3.69	0.93	
8. Esimieheni ymmärtää ja arvostaa minua sekä osaa ottaa elämäni liittyvät tilanteet yksilöllisesti huomioon.	3.75	1.14	
9. Esimieheni antaa kiitosta ja tunnustusta hyvästä suorituksesta ja saavutuksista.	3.75	1.22	
10. Esimieheni osallistaa minua päätöksentekoon ja huomioi minut ennen kun tekee minua koskevia päätöksiä.	3.63	1.10	
11. Esimieheni luottaa minuun ja antaa minulle sopivassa määrin vastuullisia tehtäviä.	3.84	0.95	
12. Esimiehelläni on tarpeeksi valtaa ja resursseja ottaa minut huomioon ja vaikuttaa työhöni liittyviin asioihin.	3.28	1.11	

LIITE 5: Kyselyn analyysi – Mann-Whitney -testi

Ryhmittelevät muuttajat:

Ryhmä 1: Esimiestyöhön tyytymätön ja ei-sitoutunut työntekijä

Ryhmä 2: Esimiestyöhön tyytyväinen ja sitoutunut työntekijä

Muuttuja	Z	p-arvo
Yksilöllisyys ja joustavuus	-3.074	0.002
Oikeudenmukaisuus	-2.708	0.007
Toimintaan osallistuminen	-2.782	0.005
Arvoihin samaistuminen	-2.796	0.005
Yrityksen maine	-2.966	0.003
Pysyvyys vuoden päästä	-2.893	0.004
Palkka	-2.154	0.031
Pysyvyys (summamuuttuja)	-2.803	0.005
Esimiessuhteen laatu (summamuuttuja)	-2.630	0.009